ناومي شراغاي

الرجل الذي ظن أن العمل حياته



كيف تُفلح بالتخلي عن عُدَتك العاطفية في أماكن العمل

ترجمة: د.هناء خليف غني

للنشر والتوزيع

الرجل الذي ظن
أن العملَ حياته

الرجل الذي ظن أن العمل حياته

ناومي شراغاي، ترجمة: د. هناء خليف غني

الطبعة الأولى ٢٠٢٢

حقوق النشر والترجمة والاقتباس محفوظة لمنشورات نابو في بغداد

Nabu Publishers

تلفون: ٩٦٤٧٨٠٤٤٢٣٦٢٩+

ص.ب: ٥٠٤٧ مكتب بريد الرشيد، بغداد، العراق

E-mail: info@nabupub.com

التصميم والإخراج الفني: وليد غالب

ناومي شراغاي

الرجل الذي ظن أن العملَ حياته

كيف تُفلح بالتخلي عن عُدَتك العاطفية في أماكن العمل

ترجمة: د.هناء خليف غني

للنشر والتوزيع

عن المؤلفة:

تخرجت ناومي شراغاي في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وأكملت تدريبها بوصفها معالجةً نفسيةً نظاميةً[1] في عيادة تافيستوك في لندن. لشراغاي باعٌ طويلٌ في العلاج النفسي والعلاج الأُسري والممارسة الطبية، وأيضًا العمل في قسم الخدمات الصحية الوطنية (NHS)، والمستشفيات الخاصة، إذ تمتدُ خبرتها أكثر من ثلاثين عامًا. وهي متخصصةٌ، في الوقت الحاضر، في مساعدة العاملين في قطاع التجارة والأعمال، وكذلك الأفراد، على معالجة المعوقات النفسية المُسببة للمشكلات في العمل. أسهمت شراغاي، من موقعها بوصفها صحفيةً مستقلةً، في كثير من المقالات في صحيفتي (The Times) و(The Guardian)، وانتظمت منذ العام ٢٠٠٨ في الكتابة في (Financial Times)، إذ ركزت على الجوانب النفسية في الحياة المهنية. وكانت شراغاي، قبل أن تختص في العلاج النفسي، تعمل مُمثلةً كوميديةً ارتجاليةً في عددٍ من النوادي الليلية في لندن إلى جانب مشاركتها في

(١) يُركز العلاج النظامي على العلاقات بين مجموعة من الأشخاص لا على مشاعر الفرد وأفكاره لوحدها. ومع أنه يشمل العلاج الأُسري أو علاج الأزواج، إلا أنه أوسع من ذلك، إذ بوسعه تقديم المساعدة إلى أي مجموعة أو نظام حيث يرتبط الناس فيما بينهم بعلاقات أو يعملون معًا. وبالمثل، فإنه يمنحُ الناس مساحةً يُمكنهم فيها استكشاف النظام الذي يوجدون فيه، سواء أكان هذا النظام شخصيًا أم مهنيًا. (المترجمة)

بعض العروض المذياعية والتلفازية. وهي لا تزال تعيش في لندن.

تنويه من المؤلفة: كل الأسماءِ الواردةِ في هذا الكتاب هي أسماءٌ قصصيةٌ، إذ غُيرت وأُخفيت ضمانًا للحفاظ على هويّات الأشخاص الحقيقية. أشعر أني مدينة لهم كثيرًا لكرمهم وشجاعتهم في منحي الإذن بسرد قصصهم.

مُقدمة

التصرف بناءً على تجاربنا الداخلية الدفينة في مواقع العمل

هل وجدت نفسك يومًا مشلول الحركة بفعل مشاعر جياشة داهمتك في العمل؟ هل تُبالغ في ردة فعلك على النقد؟ هل تردُ على موقفٍ ما مثل طفلٍ لا مثل الشخص البالغ الذي أنت عليه مع زملائك ورئيسك في العمل؟ هل أنت مثابرٌ وكدودٌ في عملك؟ أم أنت شخصٌ، وإن كان ناجحًا، تنتابه الشكوك بشأن كفايته المهنية على الرغم من الأدلة التي تقول بخلاف ذلك؟

إن مخاوف وهمومًا مثل هذه لم تزدد إلا سوءًا في العقود الأخيرة بفعل التغيرات الزلزالية التي طرأت على عالم العمل: من الثورة الرقمية واندثار فكرة «مهنة مدى الحياة» إلى اقتصاد الوظائف المؤقتة الجديد وأخيرًا وليس آخرًا، حركة #MeToo[1]، وحياة السود مهمة، وجائحة كورونا أو كوفيد-١٩.

(1) «حركة أنا أيضًا» هي حركة اجتماعية مُناهضة للاستغلال والتحرش الجنسيين، غايتها تمكين الأشخاص الذين وقعوا ضحية اعتداءات جنسية، لا سيما النساء الشابات والضعيفات، عن طريق التضامن والتعاطف معهم. دخلت عبارة «أنا أيضًا» حيز التداول في سياق وسائل التواصل الاجتماعية في عام 2006 بعد دعاوى تقدمت بها تانيا بيرك، إحدى الناجيات من اعتداء جنسي. (المترجمة)

تكشفُ هذه المخاوف والهموم عن ارتفاع معدلات الاستثمار العاطفي والذهني الذي يقوم به الناس في عملهم؛ وهو الاستثمار الذي استفحلت مظاهره بفعل الزيادة في ساعات العمل، والمنافسة الشرسة بين الأسواق، وثقافة العمل غير الآمنة؛ ويا للأسف، لم تنلْ هذه التغيرات والتطورات، على أهميتها، سوى النزر اليسير من العناية والاهتمام.

وقد أُميط اللثام عن هذه التطورات في ممارستي للعلاج النفسي، التي بدأت قبل أكثر من ثلاثين عامًا، وتوطدت منذ ذلك الحين حتى أصبحتُ استشاريةً في مجالي. تعاملت، في مستهل ممارستي العملية، مع موضوع تقليدي وشائع في الحقل الذي أعمل فيه، هو العلاج النفسي المعني بالقضايا الشخصية وانهيار العلاقات [الاجتماعية].

لكنني لاحظت في السنوات الخمس عشرة الماضية أن الناس باتوا يجلبون معهم، أكثر فأكثر، همومهم المتعلقة بالعمل إلى عيادتي الاستشارية. إنهم يأتون حاملين معهم مخاوفهم وهمومهم المُقلقة والمتنوعة عادةً. إذ يعجز بعضهم عن مقاومة الرغبة القسرية لإرضاء الآخرين، فيفقدون، تبعًا لذلك، صوتهم المتفرد الخلاق، أو أنهم يحاولون جاهدين التصدي لـ «متلازمة المحتال»، لخشيتهم من أنهم ليسوا بالمستوى المطلوب في عملهم. في المقابل، نجد بعضهم الآخر مُنشدًا للكمال في عمله، أو ميالًا للتحكم بكل صغيرةٍ وكبيرةٍ، أو مترددًا في تكليف الآخرين بالمهام؛ وهذه الأنواع مجتمعةً تُسهم في ضعضعة أهداف النشاط التجاري، وأيضًا الإنجاز الشخصي للإفراد. ولم يستطع آخرون تحمل ما يحسبون أنه ظلمٌ وتحيزٌ في الوظائف التي يعملون فيها، أو التكيّف مع الاستغابة الخسيسة أو سلوك التنمر والتكتل بين الزملاء. وبداهةً، لا بد لأي من هذه السلوكيات أن تُلقي بظلالها على شعورهم بالسعادة، فتعيق تقدمهم المهني وتجعل موقع العمل مكانًا معدوم الثقة لا يُطاق. وزحفت علاقات العمل هذه لتتغلب على العلاقات العائلية، من حيث أهميتها في حياة كثير من العاملين، والمساحة التي تشغلها

في تفكيرهــم. وهــذا متوقعٌ إلى حدٍ كبيرٍ بما أننا ننفق خمســين عامًا أو أزيد من حيواتنا في العمل في مقابل الثمانية عشر عامًا الأولى التي نقضيها مع عوائلنا.

إن كثـيرًا ممــن يراجعون عيـادتي الاستشـارية يعيـدون في مواقع العمل استنساخ الديناميات الأُسرية غير المرغوبة نفسها المتجذرة في سنوات حياتهم المبكـرة. وبمجرد أن يفهمـوا ذلك، فإنهم يشرعون في تقديم السـؤال الآتي: «لمـاذا أُكرر نمطًا يجعلني تعيسًـا؟» والجواب، على شـاكلة كثـير من الأجوبة التـي سـنقابلها في صفحـات هذا الكتـاب، مفاجئٌ وسـهل في آنٍ واحدٍ: إن الانجـذاب نحو المألـوف والتقليدي قـويٌ للغاية ومؤثر إلى حـدٍ يُمكنه من قهـر رغباتنا الواعيـة. إن الإصرار على توبيخ الطفل أو الاسـتهزاء به، مثلًا، قـد يـؤدي به إلى الخوف من تعرضه إلى التجاهل أو الخوف على يد شـخصيةٍ ذات سـلطة. وقـد يُصاب المـرء بالهلع من ارتـكاب الأخطاء، فتُشـل قدرته عـلى التفكير، ومن ثـم، يُخفق في إنجاز المهام المطلوبـة في مواعيدها المحددة. ويُرجح أن يُفضي ذلك، بمرور الوقت، إلى ذلك النوع من النقد الذي يحاول الفـرد تفاديـه. وعـلى الرغم من جاذبيـة النكـوص إلى المألـوف والتقليدي، والشـعور العميـق بالراحة الذي يُحدثه، إلا أنه لا تقـدم ولا تطور يُرجى من المعلوم والشائع.

لقـد حاول كثير من الأفراد الذين عملت معهم في السـابق التغلب على هذه المشـاعر المُحبِطـة، والأفكار السـلبية، والعادات المُدَمِـرة، عبر توظيف تقنيـات كثيرة منها التفكير الإيجـابي، وقراءة كتب المسـاعدة الذاتية في قطاع الأعـمال، أو حضور الورش فقط ليجدوا أنفسـهم مغروسـين أكثر وأكثر في تلافيـف مشـكلاتهم. وعندمـا يعجـزُ الناسُ عـن تغيير أسـلوب تفكيرهم وسـلوكهم مع علمهم بالأذى الذي يلحقونه بالشركات التي يعملون فيها، وبالوهـن الذي طال مسـارهم المهني، فـإن الجواب، كما يلـوح لي، هو إلقاء نظـرة فاحصـة أعمق في داخلهم. والقصص التي سـأرويها لكـم، المبنية على سـنوات طويلة من الخبرة في العلاج النفسي والاستشارات المهنية، والأسئلة

التي سأدعوكم إلى النظر فيها ستُبين لكم كيف يحدث ذلك.

يُلاحظ، مع ذلك، أن العلاج النفسي نادرًا ما يكون الملاذ الأول الذي يلجأ إليه الأفراد. فعلى الرغم من أن الناس يستعينون به للتعافي من بعض الحوادث الشخصية المُقلقة من نحو الكآبة، والحزن، والطلاق، غير أنهم قلما يفكرون بهذا النوع من عمليات الغوص في الذات حينما يتصل الأمر بقضايا العمل.

ويعود السبب في ذلك، ربما، إلى الفكرة الخاطئة المتخلفة التي تقول: إن العمل هو عالمٌ عقلاني وموضوعي غالبًا، له أهدافٌ مُحددةٌ ومجردٌ من المشاعر والأحاسيس. بل إنهم يؤمنون أن استشارة معالج ما هو إلا دليلٌ على الضعف أو وجود «خطب» ما. ولذا، قد يغلبهم، بنحوٍ غير واعٍ، الشعور بالخوف مما قد تكشف عنه جلسات العلاج النفسي. أما في حالة الشركات والمنظمات، فهي تميل إلى تفضيل الحلول السريعة والملموسة المبنية على التقييمات، والورش، والفصول التدريبية بدلًا من تخصيص الوقت الكافي لمعاينة التعقيدات ووضع الحلول الجذرية لها. ويُلحظ أيضًا تمسك بعض العاملين بالاعتقاد أن عليهم أن يتركوا مشاغلهم الشخصية وعواطفهم في بيوتهم، متخيلين أن واجب العمال يقتضي منهم التركيز الكامل والدائم على عملهم ولا شيء غيره. وكما قال لي ذات مرةٍ مانفرد كتس دي فريز، المُحلل النفسي المعروف وأستاذ التنمية القيادية والتغير التنظيمي في إنسياد أو المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال في مدينة فونتنبيلو في فرنسا: «يرى كثير من المديرين التنفيذيين أن العامل المثالي هو شخص مُطلقٌ للتو، ويعيش في شقةٍ فارغةٍ، ويحمل حقيبة نومٍ وينتقل إلى المكتب ليعمل أربع وعشرين ساعةً في اليوم».

والحقيقة أننا جميعًا نحمل معنا حيواتنا العاطفية المضطربة حيثما نذهب، بما فيها مواقع العمل. إذ نجلب معنا إلى العمل، إضافة إلى مهاراتنا، وإخلاصنا، وطموحنا، «حيواتنا الداخلية» بحمولاتها من الحساسيات، والتصورات الخاطئة، والمخاوف، والهواجس، وجميع المشاعر الجياشة التي

تختطفنا في بعض الأحيان، ومنها اللاوعي حيث ندفن تجاربنا الشخصية المبكرة المؤلمة للغاية أو التي يتعذر علينا مواجهتها في الحاضر.

إن علاقاتنا المبكرة بمحيطنا، لا سيما في داخل عوائلنا، تستقر عميقًا في أذهاننا، وتجد طريقها سواء أكنا على وعي بذلك أم لا، إلى داخل علاقاتنا اللاحقة، بما فيها تلك المتصلة بالعمل. إن دفعنا لمشاعرنا وتجاربنا المؤلمة في مراحل حياتنا المبكرة بعيدًا عن وعينا لا يجعلها تختفي، إذ إنها تستقر في اللاوعي الطليق.

ويتمثل أحد منافذ التصريف الشائعة لهذه الذكريات المكبوتة في تجسيد تجاربنا العائلية المبكرة ثانيةً في مواقع العمل بأسلوب غير واعٍ يجعل مديرينا وزملاءنا يبدون قريبي الشبه بأفراد عوائلنا المقربين. إذ إننا قد ننظر إلى رب العمل، في سبيل المثال، بوصفه أبًا مُمثلًا لشخصية سلطوية حالية مشابهةٍ لشخصيةٍ سلطويةٍ سابقةٍ عاصرناها، أو بوصفهِ الأب الذي نتمناه. ومن الممكن أن يُطلق خلافٌ مع زميلٍ شرارة مشاعر مكبوتةٍ أدت فيها الخلافات العائلية إلى إلحاق الضرر و/ أو الرفض جراء انفلات المشاعر من عقالها.

وإذا كنا محظوظين في العيش وسط عوائل تستجيب لاحتياجاتنا المبكرة غالبًا بحبٍ، ودفءٍ، وعنايةٍ، فإننا، على الأرجح، سنتوقع أن المديرين سيهتمون بنا ويعاملوننا بعدالةٍ أيضًا. وعلى عكس ذلك، إذا عانينا الإهمال في سنوات حياتنا المُبكرة، وكان والدانا متسلطين مؤذيين، فيُحتمل أن نواجه صعوبةً في الثقة بالزملاء، وقد يدفعنا ذلك حتى إلى تخيل أنهم أعداؤنا الذين يحاولون تخريب عملنا أو ربما التخلص منا. وعندها ما أسهل أن يقهرنا جنون الارتياب!

سيعاود اللاوعي عندها التسلل خفيةً إلى سطح حياتنا، وسيؤثر في تفكيرنا وتصرفاتنا بسُبلٍ قد تكون مُدمرة. بوسع هذا اللاواعي، في الواقع، أن يأتي على الأخضر واليابس في حياتنا المهنية بدفعه صراعاتنا العالقة من الماضي إلى مسرح الأحداث الراهنة. وبرايان، مُصمم الرسوم البيانية الذي

قَدِم لزيارتي، هو مثالٌ على ذلك. إذ إنه يعاني خوفًا من السـلطة تجلى في أفعالٍ عدوانيـةٍ نحو رؤوسـائه وزملائه في العمل حتى عنـد محاولتهم مد يد العون لـه. ما السبب الذي يجعله يفعل ذلك؟ اتضـح لي أنه ابن لأمٍ عزباء تزوجت لاحقًا من رجل آخر وانشغلت بالطفلين اللذين أنجبتهما منه. كان بريان هو محـور حيـاة والدته عندما كان طفـلًا صغيرًا، لكنه عانـى التجاهل والإهمال منذ سن السادسة، إذ وجب عليه تدبر أمره مع زوج أمٍ شرسٍ ومتنمرٍ. وبذا، أصبـح غريبًـا لا انتماء له؛ وهو شـعورٌ حملـه معه في وقتٍ لاحـقٍ إلى العمل، ممزوجًا بالخوف العميق وسوء الظن بالسلطة النابع من علاقته بزوج أمه.

ولا محالـة أن سـلوكياتٍ مبنيـةً عـلى التجـارب المكبوتة لا عـلى الوقائع الفعليـة هي مصدرٌ دائـمٌ للارتباك والتوتر في العمل. وعليه، قد يُمسي موقع العمـل مرتعًـا للأفعال اللامعقولـة والنزاعات العالقة. وعـلى الرغم من أن غرائزنا قد تُسعفنا في التعرف إلى سلوكيات زملائنا اللاعقلانية، إلا أنها تنزع نحو خذلاننا عندما نقع في قبضة انفعالاتنا الداخلية، فتبدو التجارب الماضية كـما لو أنها واقعة الآن. وما لم يُبـدِ الناس الرغبة في تقدير الدور الذي يؤدونه في خلق بعض المشكلات التي يتورطون فيها في العمل، مهما كانت لا واعية، فمن غير المحتمل تمكنهم من الفَصل في القضايا المُدمرة لهم مِهنيًا.

وبنـاءً عـلى ذلك، لا ينبغـي قط الاسـتخفاف بالتحديات والمشـكلات النفسـية في الحيـاة المهنيـة. إذ إنهـا تـؤدي، حتـمًا، إلى شـعور الجميـع بالحرج والضيـق والانزعاج. في ظروف مثل هذه، تطفو، بدرجات متباينةٍ من الحدة والوضوح، مشـاعر الخيبة، والإحباط، والغيرة، وحتى الجشـع والغضب. وقد أسـهمت جائحة فيروس كورونا التي بدأت في نشـب مخالبها في أجسام الناس في ٢٠٢٠ في تفاقم هذه المخاوف بعد إجبارها كثيرًا من العاملين على تبني أسلوب العمل عن بعد.

وإذا خرجت غير راضٍ من اجتماع أو عرض تقديمي في المكتب، سوف تقابل من بوسـعك الحديث معه التماسًـا للطمأنينة. كانـت اجتماعات منصة

زوم، في فترة الحظر الشامل، تنتهي بشاشات شاحبةٍ رتيبةٍ، وبالصمت الذي يُحيط بك بينما تقضي معظم وقتك وحيدًا في غرفةٍ. إن احتمال أن تفلت الأفكار الذهانية المضطربة من عقالها، والأسوأ أن تنطلق من دون رادع يوقفها، عزز، أكثر من أي وقتٍ مضى، من أهمية قياس درجة حرارتنا العاطفية وتدارس السبيل الأمثل لتحقيق النجاح في العمل.

لقد حل مكان العمل، ربما بسبب ساعات العمل الطويلة في الوقت الحاضر والمخاوف والتوترات الكثيرة المقترنة به، محل العائلة نفسها، إذ أضحى ميدانًا يُعيد فيه الأفراد أداء صراعاتهم المبكرة العالقة مع أشقائهم، وأبويهم، وغيرهما من الشخصيات السلطوية. يُمكن لخيالنا أن يتوهم في داخله قوةً تتجاوز بكثير الوقائع الفعلية؛ وهذا تحديدًا ما يُغذي التناقضات القائمة بين عوالمنا الداخلية والخارجية. وبالطريقة نفسها، يُمكن للأخطاء المُتخيلة أن تكون سيئةً أو ربما أسوأ من الخطأ الفعلي، ويُمكن للمخاطر المتخيلة أن تكون أكثر تأثيرًا ووقعًا في النفس من المخاطر الحقيقية.

وهذا، إجمالًا، يُفضي إلى مخاطر أشد وطأةً على الأفراد ذلِك أن الشركات والمنظمات أقل تساهلًا مع السلوك العاطفي من العوائل. إن العلاقات الشخصية والعائلية، مهما كانت مشحونةً ومتوترةً، توفرُ قدرًا أكبر من الشعور بالطمأنينة، وفسحةً للتعبير عن التقلبات المزاجية. وبينما تهتمُ العلاقات الحميمية الوثيقة برفاهة الناس، وبالحب والانتماء، تتخذ الشركات والمنظمات من التربح المالي هدفًا لها. وعلى الرغم من أن وقوع حالات الطلاق والتفكك الأُسري، يُلاحظ عمومًا أن الناس يتعرضون لضغطٍ أكبر قبل أن يعبروا عن الرغبة بقطع هذه العلاقات. إن التسامح الذي يبديه عالم الأعمال أقل مرونةً بكثير. إذ قد يُنهي شركاء العمل الصلات بينهم إلى غير رجعةٍ لأمورٍ تافهةٍ نسبيًا، وقد يؤدي الانخفاض في الأرباح إلى صرف العمال؛ أو قد ينتهي الحال بالشركات والأعمال إلى الإغلاق بسبب الخسائر. إن مخاطر الرفض، والإقصاء، والفشل هي أعلى في الأعمال مما في العائلات؛ ولا يُشك

في الدور الذي يؤديه ذلك في زيادة حدة التقلبات العاطفية وانعدام الشعور بالأمان. وهذا بالضبط ما يود مرتادو العيادة الحديث عنه: حقيقة أنهم يشعرون بهشاشةٍ أكبر في مجال العمل.

إن الإصرار على سلوك فردي أفضل في السنوات الأخيرة يُمثل، لا محالة، أحد الدوافع الكامنة وراء الرغبة في حماية الناس من التنمر، والإذلال، والتحرش الجنسي أو العرقي. ومع ذلك، فتقلص مساحة التسامح مع صراخ الناس، وفلتان الأعصاب، والانفجار في البكاء، كما يحدثُ في العائلات، لا يترك مجالًا كبيرًا للتعبير عن المخاوف والمشاعر المُبطنة الملازمة لانفعالات شعورية فائرة مثل هذه، وبذلك إمكانية فهمها. والنتيجة البدهية لهذا الفعل هو تذويت الناس لهذه المشاعر أو كبتها داخليًا مع ما يعنيه ذلك من مخاطر الإصابة بالكآبة أو استنساخها ثانيةً بطرائق مؤذيةٍ. إن تجنب مواجهة الصراعات والمشاعر الجياشة لا يعني القضاء عليها لأنها تجد طريقها إلى الزوايا القصية المتوارية حيث تغدو أكثر قدرةً على التدمير. والأمثلة الدالة على ذلك كثيرةٌ منها: إذاعة الإشاعات الخسيسة والانغماس في القيل والقال، وتعمد التخلف عن المواعيد، وعدم التصريح بالأفكار التي بوسعها إسعاف الزملاء.

إن التحلي بالنضج العاطفي للتعامل مع المشاعر الفائرة التي لا مناص من تأججها في مواقع العمل هو مُتطلب لازمٌ وضروريٌ للأفراد. ومن يتمتع بهذه القدرة هم الأفضل، بلا أدنى شك، في استطلاع سياسات مكان العمل، والتعاون مع الزملاء والتدرج في المراتب المهنية. والعكس، بداهةً، هو الصحيح لمن يجد صعوبةً في التعامل مع المشاعر المضطربة. إن القدرة على إخراج دوافعنا اللاواعية وجلبها إلى منطقة إدراكنا الواعي، حيث يُمكن إمعان النظر فيها والتحكم بها، تُعد أحد العوامل الأساسية في تحملنا ما تُلقيه الأعمال والمهام المُختلفة علينا من أعباء. ومن غير هذا الإدراك الواعي، سيكون اللاوعي حُرًّا في أن يطل برأسه بأشكالٍ مُدمرةٍ تُجهز على طموحاتنا ومشاريعنا.

وكما ذكرتُ سلفًا، فإن ثقافة العمل، والمؤسسات، والعاملين، بصفة عامة، تنزعُ نحو مقاومة العلاج النفسي. ولذا، فغاية هذا الكتاب هو الوقوف على علاجٍ لهذه المسألة، وإغاثة القراء، على وجه الخصوص، في معرفة وفهم كيف يدمغ اللاوعي بدمغته تصوراتنا وسلوكنا، وأيضًا تصورات زملائنا وسلوكهم، وكيف يؤثر وحتى يُشكل ملامح الحياة في أماكن العمل. وسأُقدم، إلى جانب ذلك، مقترحات وتقنيات لإدارة مخاوفنا ومخاوف الآخرين. إن تبصرات ونصائح عمليةً مثل هذه كفيلةٌ بمساعدة القراء على العمل بفاعليةٍ أكبر في مجال العمل، وتحاشي أنماط السلوك المؤذية، والتحلي بالقدرة على التحمل والصمود.

في مستهل تدريبي بوصفي معالجةً نفسيةً نظاميةً ركزت على التفاعل بين الناس والعلاقات في داخل العائلات تحديدًا. وهذا يُفيدنا في فهم الفرد في سياقٍ أكبر؛ في معرفة كيف تُسهم هذه التفاعلات والعلاقات في تشكيل شخصيته. ومع أن العلاج النظامي قد أعان، تقليديًا، العوائل والأزواج، فإن تبني مقاربةٍ مماثلةٍ في دراسة ما يحدث في أماكن العمل يُعد جوهريًا في فهم طبيعة الصراعات التنظيمية والعوائق التي تحول دون النجاح.

اعتمدت أيضًا في تفكيري وممارستي العملية، التي امتدت أعوامًا، على مقاربةٍ نفسية-دينامية ترتكز على اللاوعي، وتُفيد في تفسير التأثير الذي تُمارسه حيواتنا وهواجسنا الداخلية في علاقتنا وسلوكنا المهني على خلاف المقاربة النظامية التي تهتم بالآلية التي تؤثر فيها العوامل الخارجية في حيواتنا الداخلية. والجمع بين المقاربتين لا شك يُقدم فهمًا شاملًا للديناميات السائدة في أماكن العمل.

لكني في عملي لا أتبع صيغة «اثنتا عشرة خطوة للنجاح» التي تروج لها كثير من كُتب الأعمال والتجارة. إذ إن وعودًا مثل هذه تُقدّم تطمينات زائفة تخص إمكانية تطبيق الحلول نفسها في كل المواقف والحالات. ولأننا جميعًا نحظى بتنشئةٍ [اجتماعيةٍ] وبتركيبة نفسيةٍ فريدةٍ، يتبع ذلك أن الأجوبة عن

هذه الأنواع من المشكلات والتساؤلات التي أوجزت الحديث عنها الآن ستكون فريدةً وخاصةً؛ ونحن بحاجة إلى التحلي بالمسؤولية في العثور عليها.

وعلى الرغم من كثرة الكتبِ التي ركزت في خطابها على شريحة القادة والمديرين الأقدم رتبةً؛ إلا أني فضلت التركيز على المشكلات التي يواجهها أكثريتنا سواء أكنا في مواقع سلطة أم لا. وأيضًا سيجد المديرون في ما أكتبه كثيرًا مما هو نافعٌ ومفيدٌ لهم. إذ لا يمضي وقتٌ طويلٌ حتى يكتشف كثير منهم الذين ترقوا مهنيًا حديثًا أن المهارات التي أعانتهم في تسنم هذا المنصب لم تعد كافيةً، أو ربما تلحق الضرر بهم، عند بلوغهم القمة. كان بوسع هؤلاء المديرين، في مواقعهم الوظيفية السابقة، أن يُنحوا جانبًا صراعاتهم الداخلية الموروثة على عكس موقعهم الجديد الذي يقتضي منهم في المعتاد مجابهة مخاوفهم اللاواعية العميقة. ولذا، في نيتي استجلاء العراقيل الشائعة التي تقف حجر عثرة أمام القيادة مثل الوقوع في فخ التصورات المثالية، والنرجسية، والفشل في تخويل الآخرين بالمهام؛ وكذلك استيضاح كيف يُمكن للاختلال الوظيفي في العوائل أن يقود، بنحوٍ فارقٍ، إلى مساعدة الأفراد في التقدم في مسيرتهم المهنية في حال تمكنهم من شق مسار آخر يكون صحيًا، وخلاقًا، وتحويليًا. وإضافة إلى كل ذلك، سأبسط القول في شرح سُبل بناء القدرة النفسية على التحمل عبر تعلم تجاوز المشاعر المُزعجة، ومواجهة الحقائق المؤلمة، والتوصل إلى التبصرات الخاصة. إنّ مواجهة الماضي، وكبح النزوع نحو السقوط في براثن الديناميات العلائقية المألوفة والمؤذية كفيلةٌ، مجتمعةً، بإعانتنا على التقدم في حياتنا المهنية.

إن حياتنا المهنية الطويلة، والمُستنزِفة والمُثرية ربما في كل مفصل من مفاصلها لا تستحق أن تقع ضحيةً للتدمير الذاتي. ولا يُشكّ في أن النجاح والشعور بالرضا هما الهدفان اللذان يصبو إليهما أي شخص في مساره المهني، وكلي أمل، أيها القارئ، أن قراءتك لهذا الكتاب ستُعينك على تحقيقهما.

الفصل الأول

مُختطفٌ بالمشاعر الجياشة
والدفاعات التي نستعين بها في مواقع العمل

المشاعر المكبوتة لا تموت أبدًا. إنها تُدفن حيةً لكنها ستظهر لاحقًا بأشكالٍ أكثر قُبحًا.

سيغموند فرويد

جاءني الاتصال الهاتفي من فيلستي على حين غَفلةٍ، إذ قالت: «أعاني كثيرًا في العمل. أعلم أني بحاجة إلى المساعدة». تلمست الحزن والأسى في صوتها وحجزت لها أقرب موعدٍ. بعد أسبوع من اتصالها، زارتني في العيادة الاستشارية؛ امرأة صغيرة الحجم عازبة ذات شعر أشقر في مطلع الخمسينيات من عمرها، نجحت في الترقي حتى بلغت منصب نائب المدير التنفيذي في مؤسسةٍ ماليةٍ مستقلةٍ في لندن. وعلى الرغم من أن شخصيتها تنث دفئًا ودماثةً، إلا أنني لاحظت عليها استيحاءً وخجلًا غريبين، كما يُخال لي، على من هم في موقعها.

تحدثت فيلستي في المقابلة عن الحياة المزدوجة التي تعيشها في العمل. لقد نجحت في إقناع زملائها أنها كانت قادرة على إدارة أي أزمةٍ تعترضها مع أنها، في الواقع، كانت في صراعٍ دائمٍ مع القلق والخوف. حقًا، كان شعورها بالقلق من «الوقوع في الخطأ» في العمل يحرمها الرُّقاد في أكثر الليالي، على الرغم من تمكنها من تقديم صورةٍ إيجابيةٍ واثقةٍ عن نفسها في مقر عملها.

وبسبب ذلك، كان كثير من الزملاء يشاطرون فيلستي مشكلاتهم ويستودعونها أسرارهم، فكانت تصغي إلى كثير من القيل والقال. وهذا وضعها في موضع قوةٍ مع عدم إحساسها به، بل إنها كانت تئن، على الأصح، تحت وطأة الأعباء التي تُثقل كاهلها وتخشى من فقدان وظيفتها. لم تكن فيلستي تشعرُ أنها تمتلك ناصية القوة والسلطة على الرغم من تسنمها هذا المنصب الرفيع. أن «تمتلك» السلطة شيء، وأن «تشعر بها» هو شيء مُختلف تمامًا.

تفاقم التوتر بين الصورة التي قدمتها فيلستي وشعورها الحقيقي، وبلغ مبلغًا جعلها عاجزةً عن التمتع حتى بإجازة خوفًا، كما تظن، مما قد يكشفُ عنه غيابها: إن المؤسسة ليست بحاجةٍ لها. كان شعورها بالخوف من الإهمال والاستخفاف شديد الوطأة على الرغم من تطمينات زملائها المتواصلة والمكافآت المالية التي تحصل عليها. وبما أنها لا تستطيع تقبل الثناء، بقيت عالقةً في حلقة مفرغةٍ من المشاعر السلبية وكلها قناعة أن الحل الوحيد لمشكلتها هو في العمل بجديةٍ أكبر.

ولم تكن لمشاعر فيلستي، على شاكلة كثير غيرها، أي أساس في الواقع، بل هي ردود أفعالٍ على مخاوفٍ دهمتها في سني حياتها المبكرة. إذ كان والداها، كما كشفت لي، أنانيين وكانا يتجاهلان احتياجاتها بوصفها طفلةً. ولم تقف معاناتها عند حدود والديها، إذ تمكن أخوها من الاستئثار باهتمامهما على أساس أنه «طفلٌ مشاغبٌ مُزعجٌ»، فهو يتعاطى المخدرات بإفراط

ويتغيب عن المدرسة، في حين كان نصيب جهودها الجديرةِ بالثناء التجاهل والإهمال غالبًا.

قالت فيلستي: «كُنتُ فتاة مطيعةً عكس أخي الذي كان دائم التورط في المشكلات ويحظى بالاهتمام»، وأردفت: «وفكرت أني سأكون الفتاة الصالحة؛ الفتاة التي لا تتعاطى المخدرات، وتفعل الشيء الصحيح. كنت طالبةً مجتهدةً، أحصل على أعلى الدرجات على الدوام». بيد أن جهودها كانت تذهب أدراج الرياح. إذ لم تنلْ قط الاهتمام الذي كانت تتوق إليه من والديها. بل إنها وجدتهم ذات مرةٍ يدخنون حشيش القنب مع أخيها الذي أسهم سوء سلوكه في توطيد علاقته بهما إلى حد إقصائها. وهذا الشعور بالظلم والحيف الذي وقع عليها جعل غضبها يستشيط وشعورها بالتجاهل يغدو أكثر حدةً. وتجارب الإهمال واللامبالاة هذه في طفولتها المبكرة جعلت فيلستي، بالقدر ذاته، تشعر بالدونية والتفاهة بين زملائها في العمل؛ فدفعها، ذلك، أيضًا، إلى العمل بجدٍ أكبر ضمانًا لبقائها في دائرة انتباههم.

ومع ذلك، تكررت القصة نفسها، فكما في سنوات طفولتها الأولى، كانت فيلستي تشعر أن عملها الجاد لم يحقق الغاية المأمولة، فهاج غضبها وماج لهذا الظلم والتعسف. وأزداد الموقف سوءًا بعدما أُغرِمَ رئيسها بالعمل بزميلةٍ متدنية المؤهلات لكنها جذابة الشكل وأصغر سنًا، فعمل على ترقيتها على حساب مرشحين آخرين أكثر كفايةً، وهو مُطمئنُ البال، لاهٍ عن الشعور بالاحتقان الذي سببهُ ذلك بين أفراد فريقه، مما زاد من حدة شعورها بالحرمان من الاهتمام الذي تتعطش إليه. إنّ التاريخ يُعيدُ نفسه، فكما فضّلَ والدها أخاها الذي استأثر بالاهتمام كله، يُفضل رئيسها في العمل حاليًا، ويبدي اهتمامًا عميقًا بشخصٍ ضعيف الأداء.

ما أشبهنا بفيلستي؛ إذ نشترك معها في التوجه يوميًا إلى أماكن عملنا حاملين معنا حقيقتين: إحداهما حقيقة خارجية تخص الواقع الفعلي في الحياة

المهنيـة حيث نندفع نحو الإنجاز، والنجاح، والفوز بالمكاسـب المالية؛ وثانيهما حقيقة داخلية تكشـفُ عن واقعٍ مختلفٍ قوامه صفاتنا النفسـية الخاصة بما فيها مخاوفنـا وتصوراتنـا الخاطئة. والجزء الأكبر من هذا الواقـع الداخلي هو المأوى اللاواعـي لذكرياتنـا المقموعة عن تجاربنا المؤلمـة، ونوازعنـا، ورغباتنا الحارقة المتجـذرة في مراحـل حياتنـا المبكرة. إن للدوافـع في هذا الواقـع برنامجًا مختلفًا عـن الواقع الخارجي؛ فهـذا البرنامج حريصٌ، مثلًا، عـلى الحفاظ على الحقائق المُزعجة والذكريات المؤلمة مطمورةً بعيدًا، وطالما بقيَت هذه الدوافع مدفونة في اللاوعي بلا قدرة على التحكم بها، إذن، فالمشكلات في العمل واقعةٌ لا محالة.

إنّ اللاوعـي يحاول في العـادة حسـم الصراعـات العالقـة والتوترات المترسـبة مـن الماضي مثلـما تدلُ على ذلك قصة فيلسـتي. فبينما لم تسـتطع قط أن تكـون بؤرة اهتمام والديها، إلا أن العمل منحها فرصة ثانيةً للتمتع بتقدير الآخريـن، وإعجابهـم، ورعايتهـم وإثبات أنها شـخصية محبوبـةٌ حقًا. علينا جميعًـا أن نضـع قناعًـا متباينًـا في قدرتـه على التمويـه في الحيـاة العامة كي لا نكشـف عن مكامن الضعف العميقة فينا. إن إقناع الآخرين بثقتنا في أنفسنا وقدرتنـا عـلى الأداء ضروريـة للغايـة في الحفاظ عـلى مواقعنـا وقدرتنا على تسـلق السـلّم المهني. ومع أهمية هذا القناع، إلا أنه يعني أننا جميعًا نحملُ في داخلنا هذا التوتر بين الصورة التي نقدمها عن أنفسـنا، وأفكارنا، ومشاعرنا الحقيقيـة. وتفاقم هذا التوتر، كما حدث في حالة فيلسـتي قد يؤدي إلى أفكارٍ قهرية وسواسية بشأن ما قد يحدث إن أُميط اللثام عما يعتمل في داخل ذواتنا.

إن اختـلاف الغايات بين الواقعين الداخلي والخارجي في حيواتنا يقود، في الأغلب، إلى توترات داخلية، وأحيانًا خارجية. ويُمكن للمشـاعر الفائرة والأفعال المضطربة أن تسـتفحل وتنفجر عند التصـادم بين هذين الواقعين؛ وهـذا ما يـؤدي، في معظم الحـالات، إلى بروز المعوقات في المسـارات المهنية والخلافات بين الزملاء.

ومـن المفيد هنا التفكير أنك مؤلفٌ مـن «أجزاء»؛ بمعنى أنه بينما يحاول أحـد أجزائـك معالجة حـدثٍ وقع في المـاضي، يُركّز جزءٌ آخـر على التعامل مـع الحاضر. إذ قد يتطلب عملك، في سـبيل المثـال لا الحصر، أن تُبرهن على قدرتـك على الإبداع، وعلى الرغم من تصميم أحـد الأجزاء المؤلفة لك على النجاح، يخشـى جزءٌ آخر من التعبير عن أفكار من الجائز أن تُسفر عن ردود أفعالٍ سـلبيةٍ. ومن الجائز أنك شعرت، في مرحلة سابقة من حياتك، بالمهانة والإذلال في هـذا الجانب إما في المنزل وإما المدرسـة، واحتمال التعرض ثانيةً إلى الموقف السخيف نفسه أمرٌ فظيعٌ لا طاقة لك به. هل يعني هذا أنك تخشى النجاح؟ ليس تمامًا. إنه يدلُ على شعور أحد الأجزاء المكونة لك بالقلق بشأن خـوض هذه التجارب المُذلة ثانيةً مع إصرار جـزء آخر على تقديم الأفضل. عندهـا سـتتقاذفك حالة من الصراع؛ إذ بوسـع الجزء اللاواعـي، إن لم يُفهم ويُعالج علاجًا مناسبًا، أن يُدمر، بسهولةٍ ويسرٍ، الجزء الواعي.

إن الإقرار بحضور أجزاء متنوعةٍ في داخلك يمنحك شـعورًا بالتحرر؛ وتعلـم كيفيـة التواصل مع الأجزاء الأمثل يُسـاعدك في التعامل مع الأجزاء اللاواعية أو الأكثر قدرةً على الإيذاء. كما أن فهمك أن الأجزاء القلقة أو غير الناضجـة في داخلك لا تُمثلك كليًا سيُسـهم في تحسـين قدرتك على التحمل ويُساعدك في المضي إلى الأمام.

ربـما لـو قُدِّر لفيلسـتي أن تربط ما بـين ردود أفعالهـا في العمل وتجاربها الحياتيـة المبكـرة، لتمكنـت مـن النظـر إلى عملها مـن زاويةٍ أخـرى مختلفةٍ، ولتحلت بالشـجاعة في الإبلاغ عن رئيسها في قسـم الموارد البشرية، ولشعر فريقهـا، مـن جانبهِ، بقدرٍ أكـبر من الأمـان لمعرفتهم بالجديـة في التعامل مع مخالفـات مثـل هـذه. إن تجربة القـدرة على المواجهة بالنسـبة إليهـا ولفريقها كانت ستُسـاعدها في تنمية الإحساس بالسلطة الداخلية الحقيقية. غير أن ما حدث هو هيمنة عقلها اللاواعي وتسـلطه عـلى الواعي، وهكذا، وبدلًا من

ترسيخ سلطتها، تنكص إلى التصرف مثل الأطفال، وعوضًا من أن تختط لنفسها مسارًا جديدًا في حياتها المهنية، نراها تصرّ على السير في الطريق نفسه.

وتكشف قصة فيلستي، أيضًا، عن الاستراتيجيات النفسية، أو «آليات الدفاع التي يستعين بها الناس للوقاية من العواطف المؤلمة واللاهبة. حاولت فيلستي التستر على ما كانت تتصور أنها صفات سلبية فيها- مثل الضعف والقلق المُفرط- عبر التظاهر بالهدوء والثقة. والطريقة التي يعتمدها العقل في تحويل الصفة غير المقبولة إلى نقيضها تمامًا هي آلية دفاعية تُعرف بـ «التكوين العكسي»، وزيادة على ذلك، سعت فيلستي إلى الحصول على القبول الذي لم تنعم به بالقدر الكافي مع والديها عبر توكيد الحاجة إليها وحتى صعوبة الاستغناء عنها بالنسبة إلى زملائها. الأمر المُحزن والفارق في حالتها أن أسلوبها قد قلص من احتمالات تمتعها بدعمٍ وقبولٍ مثل هذا؛ لأن قناع الكفاية ورباطة الجأش اللذين لازماها جعلهم يظنون أن هذه الأشياء هي آخر ما كانت فيلستي بحاجةٍ إليه. وبذا، فإن كل ما نجحت فيلستي في تحقيقه هو تكرار النمط الحياتي التعيس من طفولتها المبكرة.

من جانبه، استعان رئيس فيلستي في العمل بـ «الإنكار»، وهو آلية دفاع شائعة أخرى مفيدة في درْءِ الشعور بالذنب والاضطهاد. يُمكن لهذه الآلية- التي تعني رفض تقبل موقفٍ ما-مساعدتنا في اللحظات الأولية من الأزمة كما في الحزن الذي يدهمنا فجأة حينما نقول لأنفسنا: «لا يمكن أن يكون هذا صحيحًا». ومع ذلك، قد يتمخض رفض الفرد تقبل الوقائع الخطيرة، في أشكاله الأقل اعتدالًا، عن نتائج كارثية للأفراد والمؤسسات. وهذا هو عين ما حدث في حالة الرئيس الشغوف، إذ طُرِد، في النهاية، من عمله لتورطه في علاقةٍ مع زميلته.

وثمة آلية دفاع أخرى هي «الانفصام» أو أسلوب التفكير «إما أسود وإما أبيض»، أو إما كل شيء وإما لا شيء؛ حيث القبول هو حليف الأخبار

السارة، والرفض والإقصاء من الوعي حليف الأخبار السيئة. والانفصام هو بمنزلة رد فعلٍ على تعصبنا مع التوتر والاختلال الذي يُشعل فتيلهما الانفعالات العاطفية المُعقّدة. ولهذه الآلية أثر كبيرٌ في حلحلة التوترات عبر تجزيء المواقف واختزالها إما إلى جيدة للغاية وإما سيئة للغاية. فإذا وقع المرء في حيرةٍ، مثلًا، بين الإعجاب برئيسه في العمل أو الشعور بالاستياء منه لجملة من الخصائص والسلوكيات، قد تبلغ شدة المشاعر السلبية أو الناقمة درجة تطيح معها بجميع الخصائص الإيجابية، فتغدو العلاقة بينهما غير مقبولةٍ بالمرة. أما إذا كان بوسع المرء أن يعي في الآن عينه إعجابه برئيسه، فإن هذا الرئيس لن يبدو سيئًا بعد كل ذلك. وبنحوٍ مماثلٍ، إذا كنت معتادًا على التفكير بالظروف أو الناس إما بوصفهم جيدين للغاية في مقابل سيئين للغاية، عليك، إذن، أن تتعلم العيش في المناطق الرمادية الوسط التي تعكس الواقع بدقةٍ أكبر. وبالقدر نفسه، فإن تلمس السوء والشر في الآخرين والاستئثار بالخير والصلاح لنفسك، والعكس صحيح، هو سلوكٌ مُدمرٌ وضارٌ. يحدث هذا عندما تُلقي باللائمة على زميلك وتحمله المسؤولية كاملةً عن الفشل، متجاهلًا مشاركته هذه المسؤولية، أو على نقيض من ذلك، المبالغة في تقدير أفعالك حتى ينتهي بك الحال إلى الشعور بالعجز والانهيار.

ومن الجائز أن يتضمن الانفصام فعل التجاهل أو «النأي بالنفس» عن السمات الشخصية السلبية من نحو الميل إلى التحكم، والضعف، أو العدوانية، في مقابل تصور حضور هذه السمات في الآخرين؛ وهي العملية المعروفة بـ«الإسقاط» التي تُمثل آلية دفاع أخرى تفيدنا في التخلص من المشاعر أو الخصائص الممجوجة فينا عن طريق نسبتها إلى الآخرين و«إسقاطها» عليهم. وقد ينتهي الأمر بالذين يركنون إلى هذه الآلية إلى لوم الشخص الذي اتهموه باطلًا أو التنمر عليه في محاولة لطمس هذه الخصائص جملةً وتفصيلًا.

تعتمد جميع الآليات الدفاعية في عملها، بدرجات متباينةٍ، على تشويه الواقع الذي لا محالة يؤدي إلى مشكلات في أماكن العمل. وعلى الرغم من اللاعقلانية وحتى الخَبل الذي تبدو عليه ظاهريًا هذه الآليات، فإن ما لا يُدركه أكثرية الناس، عمليًا، هو أنّ استراتيجات كهذه، إذا لم يطالها الشطط، تؤدي أيضًا وظيفةً إيجابية. ومن غير المحتمل تمكنك من مواكبة متطلبات عملك من دون الاستعانة بإحداها. إن قولك إن مسألةً ما ليست بذاك السوء الذي هي عليه في الواقع-ونعني بذلك «عقلنة الأمور»- سيُساعدك في التعامل مع ما قد يبدو أنه أمر لا يُطاق في الحالات الأخرى. وبالمثل، فإن التخلص من شعورك بالنقمة والاستياء من مديرك ونقله إلى منزلك عبر التصرف بعصبيةٍ وتشنجٍ- وهي الآلية المعروفة بـ «الإزاحة»- قد يُفيد في تحاشي الصراعات في العمل.

وإلى حزمة الآليات هذه يُضاف «الاستذهان» الذي يُفيد في التخلص من العبء العاطفي الذي يتعارض مع صنع القرار العقلاني، وذلك بالتركيز على التفكير بدلًا من المشاعر؛ لأن القرارات القاسية والموضوعية التي تؤذي الناس تكون أحيانًا ضروريةً تحقيقًا للصالح العام. وبقدرة أكثرية الناس تدبر أمورهم باستعمال القليل من هذه الآليات التي تسمح لنا بالتركيز في ظروف التوتر الشديد، واحتواء المشاعر عندما يكون التعبير عنها في غير محله. وكلما كانت آلية الدفاع أكثر تشددًا وصرامةً، ترتفع نسبة تشويه الواقع، وتزداد احتمالات الإخفاق في قراءة المواقف، والتسبب في حدوث المشكلات.

وفوق ذلك، فهذه الآليات تنهار في النهاية؛ وبانهيارها يُترك المرء وحيدًا في مواجهة مسألة مُهملةً منذ أمدٍ بعيدٍ-كما في حالة فيلستي. إن تحاشي اتخاذ القرار أو القيام بفعلٍ ما لما يسببه ذلك من قلقٍ لنا، مثلًا، يعني تفاقم حدة ما سنواجهه لاحقًا لا التخفيف من وطأته. يتعذر، في الواقع، مواجهة حقيقة أن خيار المرء كان خاطئًا فيما يتصل بالاستعانة بأداةٍ مساعدةٍ ما. كما أن الاقتناع أن موظفًا ما «ليس سيئًا بالمجمل»، أو «أن أداءه سيتحسن بعد

اكتسـابه الخبرة اللازمة» أسهل بكثير من الاستعداد لمواجهة ظروفٍ عاصفةٍ في المستقبل والاضطرار، بالنتيجة، إلى التعامل مع قدرٍ أكبر من الفوضى.

إن الاسـتراتيجيات الدفاعيـة التـي تمكنت من تحييد المشـاعر المضطربة في السـابق، تفقد كثيرًا من فاعليتها وتأثيرها، لا سـيما بعد التدرج في المراتب الوظيفية. إذ تغدو الآليات الدفاعية هشةً ومكشوفةً مع الاضطرار إلى التعامل مع المسؤوليات المتزايدة والعلاقات بين-الشخصية المعقدة والكثيرة. وبنحوٍ مماثـل، فـإن إلقـاء اللوم عـلى الآخريـن للتملص مـن المسـؤولية، أو تجاهل الإشكاليات الجوهرية لن يؤدي سوى إلى المزيد من المشكلات في مستويات الإدارة العليا.

وثمة جانبٌ آخر لا يقل أهميةً هو أن صلابة دفاعاتك وتعنتها لن يقيك تأثيرات المشاعر السيئة فحسب، بل سيحجب عنك كذلك المشاعر الإيجابية الضرورية لمساندتك في مهنتك. فالأشخاص الذين يفرطون في الاستذهان، مثلًا، ينفصلون نفسـيًا عن رغباتهم، واحتياجاتهـم، وغرائزهم الفِطرية التي تؤلـف مجتمعـةً المواصفـات المطلوبـة للتمكن من قـراءة المواقـف، واختيار المسـار، والعناية بالصحة العقلية. وأيضًا تؤلف هذه المشـاعر أدلة إرشـادية جوهريـة تُعين عـلى التواصل مع الزملاء، وتدارس سياسـات موقع العمل، واتخاذ القرار.

وعلى الرغم من إدراكنا طبيعة بعضٍ من الاسـتراتيجيات الدفاعية التي نسـتعين بها، فإن أكثرها قدرةً عـلى التدمير والهدم تبقى خارج حدود إدراكنا الواعي؛ وهذا ما يزيد من صعوبة التحكم بانفعالاتنا وردود أفعالنا.

وقـد يكـون تحديـد اسـتراتيجية العقلنـة أو الإزاحة أسـهل مـن تحديد اسـتراتيجية الإنكار أو التكوين العكسي الأكثر رسـوخًا وغـورًا في النفس. والأكثر سهولةً من استجلاء ردود الأفعال الدفاعية في داخلنا هو ملاحظتها واستكشـافها في زملائنا ومديرينا. من المرجـح، في الواقع، أن نتبنى مواقف

دفاعية متشددة عندما يُنبهنا الآخرون على حضور هذه السمات فينا، وبذا، نفقد فرص التعلم والتطور. فإذا تشددّت في الرد على تغذية راجعة ما، سيكون مفيدًا عندها التفكير في السبب الذي جعلك مُستفزًا إلى هذا الحد. وعليه، فإن الحديث عن الأمر مع زميلٍ لك في العمل تثق به، أو مع صديقٍ في خارجه سيُساعدك، على الأرجح، في فهم طبيعته. نحن، في الواقع، بحاجة إلى التيقظ والاحتياط فيما يتصل بردود أفعالنا حيال الظروف ضمانًا للتحكم الواعي بها؛ هذه الردود التي لا تبرز، في الغالب، سوى في الحالات التي تنهار فيها هذه الآليات أو عند وقوع أزمةٍ ما. ولا مناص هنا من تذكر حقيقة أن المشاعر قد تكون مُضللةً.

ما السبب الذي يجعلك تفعل ما تفعله طوال اليوم في العمل؟ فكّرْ، للحظةٍ واحدةٍ، بالطرائق المتنوعة التي يُمكنك عبرها الإجابة عن هذا السؤال: إذ ربما تحاول تنفيذ رؤيةٍ خاصةٍ بمشروعٍ ما، أو تسعى إلى التدرج إلى مراتب الإدارة العليا؛ أو تشترك في مكافحة الحرائق أو حل المشكلات، أو الاستجابة لاحتياجات عملائك؛ أو ربما تحاول فقط بلوغ الساعة الخامسة مساءً لتتمكن من التمتع بساعتين بعيدًا عن منصة الزوم.

في الواقع، ينبعُ الجزءُ الأكبر مما يُحفز قراراتنا في العمل، من أصغر المستويات إلى أكبرها، من محاولاتنا النأي بأنفسنا عن المشاعر المُزعجة والمبغوضة. فكّرْ لدقيقةٍ في قراراتك وأفعالك التي قد تكون مدفوعةً، عند تأملك فيها، بمحاولة تخلصك من الشعور بالقلق أو الانزعاج. ربما تحاشيت استدعاء مرؤوسٍ عن خطأ جسيمٍ أرتكبه، أو خضعت لمطالب غير معقولة تقدم بها أحد العملاء. ثم فكّرْ في الاختلاف الذي كانت ستكون عليه استجابتك لو كنت تتحلى بالقدرة على مواجهة هذه المشاعر. والآن اسأل نفسك: «ما أفضل مسارٍ كان يُمكن اتخاذه للشركة أو لمساري المهني؟»

فكما لاحظنا، نحن نستجيب في المعتاد لسيناريوهات مُتخيلة لا

واقعيـة. مع ذلك، تذكرْ أن المُتخيل قد يكون بقوة الواقعي أو ربما أقوى منه. إن اختطافـك عـلى يد المشـاعر القويـة في موقع العمل قد يُسـفر عن عواقب وخيمـةٍ. إذ قد يؤثر في قدرتـك على التفكير بوضوحٍ، أو قـراءة الموقف بتأنٍ ورويـةٍ، وفي النهايـة، التركيز في تنفيـذ المهام المطلوبة. إن تعلم التسـامح مع المشـاعر المضطربة، وأيضًا فهم منشَـئِها وسبب شعورك بالانزعاج منها مُهم للغاية لاكتساب الوعي الذاتي اللازم في الحياة المهنية.

ولـو تمكنَا مـن مواجهة المخاوف والمشـاعر الجياشـة وإدارتهـا بدلًا من تفاديهـا، سـنكون أفضل اسـتعدادًا في تجـاوز المطبات التي تعـج بها حوادث مكان العمل وسياسـاته. ويُمكن بسهولةٍ أكبر، عندها، التعامل مع المخاطر، والتسامح مع الأخطاء، والتواصل مع الأشخاص صعبي المراس.

ويُعـد القلق، على وجه الإجمـال، أحد أبرز الأعـراض الصحية العقلية في الحيـاة المهنيـة. إلا أن هذا الفهـم يقتصر على «التمتع بإجازةٍ لأيام بسـبب ضغـط العمل»، و«إن الأفـراد لا يقدمون أفضل ما لديهم»، وما يُخفق الناس في التنبـه عليه هو الأسـاس الذي يقف عليـه هذا الفهم. ليـس هناك، مثلًا، منْ لم يجرب الشـعور بالقلـق وما يُصاحبه من أعراض. فهـو يحرمنا الكرى، ويُفقدنا الشهية، ويُبلبل أفكارنا، ويُسارع من دقات قلوبنا، ويوتر عضلاتنا، ويتعـذر معه التركيز، ويوقظ في داخلنا الهواجـس المُفزعة والهدامة؛ وجميعها تؤثر تأثيرًا لا شك فيه في عملنا. وعلى الرغم من خبرتنا بهذه المشاعر، إلا أننا قلـما نهتم بمعرفة حقيقتها. فهي قد تعني لبعضهم الخوف من الفشـل، وربما فقدان السيطرة لبعضهم الآخر.

وهنـاك، بالطبع، بعض التقنيات المسـاعدة؛ فتنـاول الأدوية يُخفف من الأعراض، هذا صحيح، لكنها لا تختفي، بل تعاود الظهور ثانيةً حال الكف عـن تناولها. وبقـدرة التقنيـات الأخرى مثـل التأمل، والعلاجـات البدنية، والتماريـن الرياضية، أن تمنحك شـعورًا عميقًا بالراحة، وهـي كافية أحيانًا.

مع ذلك، فما نصبو إليه هنا هو جلاء الأساس المؤطر لهذه الأعراض، ومعنى الشعور بالقلق في أماكن العمل.

إن القلق لا يؤثر في الأفراد فحسب، بل أيضًا في الشركات والمنظمات خصوصًا في أوقات إعادة الهيكلة، والاستحواذ والاندماج، والخسائر المالية. وفي حال أنكر المعنيون الانتشار الواسع للمخاوف بين العاملين، فإن عمليات إعادة الهيكلة والاندماج لن تجري، في أغلب الظن، بالسلاسة المأمولة. إنها تنتشر مثل النار في الهشيم في الشركة عن طريق سلوكيات واعية مثل الاستغابة والقيل والقال، أو آليات غير واعية مثل الإسقاط عبر مضايقة زميلٍ، مثلًا، وإزعاجه بالأحكام القاسية للإفلات من قبضة الشعور بالعجز والتقصير. وعليه، فإن أداء الشخص الذي كان هدفًا للإسقاط سيتدهور، على الأرجح، بسبب التوتر والضغط وسيغلبه أكثر فأكثر الشعور بالعجز والتقصير، وهكذا، تتكرر الدورة نفسها عندما يحاول هذا الشخص نقل هذه المشاعر المُزعجة والمُحبطة إلى غيره.

والمشاعرُ الإيجابيةُ المُبهجة مُعديةٌ بالقدر نفسه. فعندما يكون القادةُ مُلهمين، والزملاء سخيين بأفكارهم، والمديرون متسامحين مع الأخطاء والإخفاقات غير المتعمدة، فلا بد لعوامل مثل هذه أن تُسهم في إنتاج ثقافةٍ إيجابيةٍ وآمنةٍ في أماكن العمل.

لطالما كرر زواري في العيادة على مسامعي السؤال الآتي على مدار سنوات عملي: «ما الخطأ في النفور من الشعور بالسوء؟ أليس ذلك أمرًا عاديًا؟ أليس ذلك ما يفعله الجميع؟».

نعم، أتفق مع ذلك. ليس هناك من يرغب في الشعور بالسوء أو الرفض. فإن لم نتوقع أن الآخرين قد يتعاملون بخشونةٍ معنا: بالرفض، أو التجاهل أو الانتقاد، سنكون أحرارًا في أن نسلك سلوكًا هدامًا. وسيكون المكتب أو الشركة مكانًا غير ملائم للعمل، وستنهار الثقة، وتقل احتمالات

إنجاز المشـاريع. وعليه، فإن توقعنا للشعور بالعار أو الذنب هو الذي يحثنا في العادة على التصرف بلطفٍ وكياسـةٍ. في المقابـل، ثمة حاجة مؤكدة للنظر في داخلنا بعمقٍ أكبر عندما تؤدي محاولاتنا لتحاشي المشـاعر السيئة إلى خلق المزيد من المشكلات لا الإسهام في حلها.

يـرى كثـير مـن النـاس أن اتخـاذ القـرارات والاشـتراك في الأحاديث المشحونة بالعواطف هي الجزء الأصعب في عملهم. ويُرجح أن يشعر بعضهم عند اتخاذ قرار ما أنها مسألة حياةٍ أو موتٍ لخشيتهم من أن يؤدي القرار الخاطئ إلى نتائـج لا يُحمـد عقباها. إذ مـن المحتمل أن يؤدي قرار أخـذ المخاطرة المالية المقترنة بتوسـيع نشـاط الشركة إلى فشـلٍ ذريـعٍ يؤدي، بعد ذلـك، إلى الضياع، والفقر، وحتى التشرد. وقد اعترف كثير من الأفراد الذين التمسوا مساعدتي في حملهم هذه المخاوف الواقعية في داخلهم. ويواجه الأكثرية منا صعوبةً في تحمل ردود الأفعـال السـلبية من الآخرين. إن توقع غضـب الآخرين أو الخوف من الرفض أو الإهمال يؤثر في قراراتنا وسلوكنا بقدر تأثير التخطيط الاستراتيجي وربما يفوقه في ذلك؛ ولذا، نحن في حاجة إلى أن نبذلُ قصارى جهدنا للحفاظ على وظائفنا، التي لن تكون تحدياتها ومشكلاتها بالسوء الذي نتوقعه.

في العمـل، نحـاول تقديـم أفضل مـا في ذواتنـا؛ وهذا يقتـضي، بدهيًا، «احتواء» مشـاعرنا السـلبية. فالاحتفاظ بمخاوفنا وضغائننا، وما يعتمل في نفوسنا من مشاعر غيرة هي مهارةٌ نافعةٌ علينا التحلي بها. لقد عملنا جميعًا إلى جانب أشـخاص عاجزين عن فعل الأشياء بالشـكل المناسب، ونُدرك تمامًا أثرهم في تحويل مكان العمل إلى بيئةٍ غير مريحةٍ، ونعرف أيضًا الآراء السلبية عنهـم. وعـلى الرغم من الاحتفـاظ بهذه المشـاعر طي الكتمان، فـإن بعضها يقبع أدنى السـطح مباشرةً، وقد تنفجر، من غير ريبٍ، في اسـتجابةٍ لمواقف ثانويـةٍ تافهةٍ. وحـوادث مثل هذه قد تنزع عنا رداء الحيطة والحذر، لا سـيما حينما تلامس وترًا حساسًـا في داخلنا، أو تمس جانبًا شـديد الخصوصية فينا،

أو حتى تُعيد للأذهان تجارب صادمة سابقة. من المحتمل أنك تنبهت على تهلل أسارير رئيسك بوجه زملائك في مقابل تجاهلك، وإلغاء تقديم فكرتك في الاجتماع، وإبلاغك أنها ستكون في جدول اجتماع الأسبوع القادم مع أن ذلك لن يتحقق قط؛ وكل هذا قد يتركك قانطًا منزعجًا. لا ريب أن الظلم والتجني سيجعلك ناقمًا ساخطًا. أو ربما يحرمك ترقب التقييم السنوي من النوم. إن لحظات مثل هذه كفيلةٌ بإطلاق شرارة المشاعر الجياشة، ودفعك إلى النكوص إلى الاستجابة بأسلوبٍ أقرب إلى الطفل منه إلى البالغ الذي أنت هو. وقد تستفحل اللاعقلانية عندما تتضخم المشاعر مقارنةً بحجم الحدث الفعلي، وحينها قد يكتسح جنون الارتياب الذهاني المشهد برمته.

ولجعل الأمور أكثر تعقيدًا، فإن لمشاعرنا في العمل مضامين كثيرة متنوعة. إذ بوسعنا، في أحد المستويات، تقبل هذه المشاعر كما هي، والسماح لها بتوجيهنا. فإذا كنا نشعرُ بالإجهاد والاستنفاد، فنحن، قطعًا، بحاجة إلى التقاط الأنفاس؛ وإذا كنا مرتابين بعميلٍ ما؛ فنحن بحاجةٍ أكيدةٍ إلى الاستزادة من الحيطة والحذر؛ وإذا كنا ذاهلين مضطربين لسلبنا حق الترقية، فقد نحتاج إلى بذل جهدٍ أكبر. قد تكون المشاعر مُرشدًا نافعًا لكنها قد تكون مُضللة بالقدر نفسهِ. فالتفاؤل والرغبة، على وجه الإجمال، قد يُعجلان بإنجاز المشروع، بيد أنَّ الإفراط فيهما قد يعني معوقات خطيرة وإهمالًا للمخاطر. وعلى النقيض، قد يُنبهك التشاؤم لجوانب القصور والمطبات، لكنه قد يتحول أيضًا إلى معولٍ لهدم الأفكار قبل رؤيتها النور.

عندما تختطفنا المشاعر الجياشة، فمن المرجح أن يدلَّ ذلك على أننا نعمل ونعيش في الماضي بقدرٍ أكبر من عيشنا في الحاضر. ربما يُمثل تجاهل مديرك لك سببًا وجيهًا لشعورك بالارتباك والتشوش، لكنك إن شعرت بالنقمة والغضب إلى حدٍ يفقدك جميع دوافعك للعمل، فهذا يعني أنك بحاجة إلى تتبع منشأ هذه المشاعر ودراستها. وقد تعمل الظروف الحالية المحيطة بك

على تحرير مشاعرك المكبوتة من الماضي عندما كنت تعاني من سوء المعاملة أو إهمال الوالدين. وبقولٍ مختلفٍ: إن مشاعرك تُضللك.

وعليه، فإن تعلم التمييز بين المشاعر التي يُمكن الركون إليها في مقابل المُضللة يُعد عاملًا حاسمًا لقراءة المواقف قراءةً صحيحةً، واتخاذ القرارات المُحتملة الأمثل، والارتباط في علاقات عملٍ سليمةٍ. يتطلب ذلك منا فهمًا يتجاوز الذكاء العاطفي، وأقصد به هنا، التقمص العاطفي والمشاركة الوجدانية، والانضباط الذاتي، والمهارات الاجتماعية. وعلينا كذلك تعلم ذلك النوع من الوعي الذاتي اللازم لتمكيننا من عزل الماضي عن الحاضر، ومعرفة آلياتنا الدفاعية، وحمل بواعثنا اللاواعية إلى الإدراك الواعي. في سبيل المثال، تمكنت فيلستي شيئًا فشيئًا، بعد إدراكها أن منشأ مخاوفها وغضبها يعود إلى حياتها العائلية المبكرة، من التعايش مع هذه المشاعر، والتعبير عن احتياجاتها بوضوحٍ أكبر في العمل. تستولي الدهشة على كثير من زوار العيادة عند معرفتهم إمكانية احتفاظهم بمشاعرهم لأنفسهم، وقدرتهم على التفكير بشأنها أكثر منه تجسيدها، بالضرورة، أو إظهارها للعيان، وهذا يكشف عن إمكانية فهم المشاعر وإدارتها. يتصور بعضهم أن المشاعر الجياشة هي دليلٌ على «صوابهم واستقامتهم»، وهي تخولهم لفعل ما يحلو لهم. على العكس، فعند غياب التوازن بين حجم المشاعر والحدث، فهذا يدلُ غالبًا أن الفرد قد شوه الواقع، وأنه، في الحقيقة، يستجيب لحوادث ماضية وظروف داخلية.

وصفوة القول: إن مكان العملِ هو قدر صهر نفسي بطيفٍ واسعٍ من العواطف المستترة التي تطل برأسها عند حمل الموظف حياته وذكرياته الداخلية معه إليه. ومع تكرار الجميع، بدرجات متباينةٍ، تجسيد تفاصيل من تواريخهم العائلية المبكرة، إذن، ليس غريبًا أن تكون العلاقات مشحونةً والعواطف فائرة. وأيضًا لا يُمكن إغفال الاضطراب الذي يسببه الشعور بالضغط جراء التنافس، وثقافات العمل غير الآمنة، والإجهاد والقلق،

حتى إني أفكر أحيانًا، أن إنجاز العمل بهذه الكفاية والمهارة ونجاح الشركات والمؤسسات على الرغم من كل هذه الأفكار والسلوكيات المتهورة هو انتصار في حد ذاته. والفضل في ذلك يعود إلى كادر العمل، والمديرين، والقادة، الذين تمكنوا من التعامل مع حقل الألغام هذا، وما زالوا يُقدمون نتائج مرضية.

إنّ القدرة على الاستجابة للواقع الخارجي بدلًا من همومك ومشاغلك الداخلية هو عاملٌ حاسمٌ وضروريٌ للنجاح في العمل. وبالمثل، فإن وعينا وإدراكنا لمشاعرنا هو تدشينٌ لرحلتنا نحو النضوج العاطفي مع ضرورة التحذير من الاكتفاء بالوعي لوحدهِ. والخطوة القادمة هي ما أُسميه «الكبح»، أي تحديد مصدر التفكير الذي يقودك إلى التصورات المُضللة ثم كبح ردود أفعالك. يوفر لك هذا الوقت للتفكير في الموقف الذي تواجهه وتقييمه بدقةٍ أعلى. ومن ثم، ستتوفر لك المساحة الذهنية الكافية لتحديد: أإنّ ردك، في جوهره، هو على حوادث خارجية أم داخلية؟

مع ذلك، فالتبصر الأولي الذي تتوصل إليه ليس نهاية القصة. إذ يتطلبُ التغيير فطنةً ويقظةً دائبتين في تمييز ردود الأفعال ثم كبحها. إن الاستجابة المتكررة لما يحدث فعليًا سينفعك في خلق مسارات جديدة للفهم والتجاوب. فالنمو يتحقق حيث نركز انتباهنا، وحينما نهتم بالأنماط الماضية المؤذية، فإنها ستستمر في التوغل في داخلنا، وعلى العكس، سينمو الجانب الإيجابي ويزدهي فينا عند التركيز على الاستجابات الجديدة والخلاقة. وتخصيص الوقت المناسب للتأمل يُمثل تحديًا كبيرًا، لا سيما عند التزام المرء بمواعيد إنجاز مُحددة، والعمل في أجواء من الضغط الدائم، والاضطرار إلى معالجة الاختلالات الوظيفية الدائمة. وبنحوٍ مشابهٍ، فإن إيجاد الوقت الكافي للتفكير في هذه المسائل سيوفر لك الوقت في المدى الطويل؛ لأنك، بذلك، تعمل على تحاشي خلق المشكلات غير الضرورية.

يبحث العاملـون في قطاع الأعمال روتينيًا عن حلولٍ سريعةٍ ويركزون، عمومًا، على النتائج. غير أن تعلم إدارة المشـاعر المضطربة والتنبه على آليات دفاعنـا قـد لا يُمثل حلًا سريعًا. فهـذه العملية بطيئةٌ، عمليًـا، ومتقلبةٌ. ومع ذلـك، وما أن تتسرب التبـصرات التي نتوصل لها إلى داخـل أذهاننا الواعية فـلا بد مـن أن يتبعها انتقالات عميقـة في إدراكنا. سـتبدأ رؤيتك للأحداث في التغـير مـع الوقت، وسـيبدو الناس، الذيـن كنت تظـن أن التعاون معهم مسـتحيلٌ، ودودين ومتعاونين فجأة، وسـتفطن إلى قدرتك على التعامل مع التغيـير في روتـين العمـل اليومي الـذي كان، مـن المرجـح، أن يضايقك في السـابق، وستتعافى من الانتكاسـات بسرعةٍ أكبر. والسبب في هذه التغيرات التي تقع تلقائيًا هو مثابرتك في العناية بمداركك الحسية، ومشاعرك، وردود أفعالك، وتنميتك لوعي أعمق بآلياتك الدفاعية. وحتى بعد تسلحنا بما يلزمُ مـن الوعي الـذاتي للتغلب عـلى الآلام واللكمات في الحيـاة المهنية، وخيبات الأمل الملازمة لحالات الفشل والإخفاق، ومهانة ارتكاب الأخطاء، لا يزال واجبًا علينا أن نبذل الجهد ونفهم أن جميع من في العمل يأتون مُحملين بعُدتهم الانفعالية، وتصوراتهم المغلوطة، وسـلوكهم الـسيء، وأفعالهم اللامنطقية. وقبل المضي في حديثنا هذا، خذ نفسًـا قصيرًا وانظر في الأسئلة الآتية، وتذكر أنه ليس هناك «إجابات» قاطعة؛ لأن غاية هذه الأسـئلة هي، بسهولةٍ ويسرٍ، تشـجيعك عـلى التدبر والتأمل. فـإذا انبثقـت الحوادث من زوايـا أخرى في حياتـك، فانظـر في قدرتك عـلى الربط بينها بطريقـةٍ لم تكن تتخيلها سـابقًا. ابحثْ عـن الصلات بين الماضي والحاضر، أو بين حياتـك العائلية وحياتك المهنيـة، إذ إنهـا قد تُفيدك في فهم المدى الـذي تُلازمك فيه حياتك العائلية في العمل.

والأسئلة التي يتعين عليك توجيهها لنفسك هي:

١. هل تبالغ في التعويض عن الخصائص التي تبغضها في شخصيتك؟

عندما، مثلًا، تظهر بمظهر الواثق من نفسه للتستر على الشعور بالنقص وعدم المقدرة؟

٢. هل صببتَ جام غضبك على شخص لا يستحقه؟ هذه أحد الجوانب المُميزة لاستراتيجية الإزاحة.

٣. هل تميل إلى تجاهل الأشخاص إذا تسببوا في إزعاجك؟ هذه إحدى السمات الدالة في استراتيجية الانفصام.

٤. هل أنت قاسٍ ومتعنتٌ مع الأشخاص الذين يحوزون خصائص تنفر منها في شخصيتك، من مثل الضعف، وفقر الحال، أو الجشع؟ هذا دليل على ممارستك الإسقاط.

٥. كيف ترد على التغذية الراجعة الناقدة لك في العمل؟ أتدافعُ عن نفسك أم تُشخصن المواقف الناقدة؟

٦. هل تلاحظ أنك تأخذ الأمور، خطأً، على محمل شخصي في العمل؟

قالت لي صديقةٌ ذات مرةٍ بصوت يقطر يأسًا وإحباطًا، بعد مناقشةٍ بيننا لهذا الموضوع: «من الصعب أن تكون إنسانًا. أليس كذلك؟». إنها على حق. جميعنا لديه مخاوفه ونقاط ضعفه. ولذا، كان التخفيف من هذا العبء هي الغاية من الفصول القادمة.

الفصل الثاني

متلازمة المُحتال، أو عندما يكون الشعور بالاحتيال نعمةً

شعرت أن شخصًا ما سوف يسأل: «ما الذي تفعله هنا؟»، وسيكون جوابي على النحو الآتي: «حسنًا، أنا أحاول إنجاز الأمر فحسب. لا أتحكم بالأمور تحكمًا مطلقًا. لكني أحاول بكل ما أوتيت من قوةٍ. يخامرني، بكل تأكيد، الشعور أن [الرئيس] سيقول: «تعال، يا وليم، لست كفؤًا لأداء هذا الأمر، اذهبْ وافعلْ شيئًا آخر. كانت هناك أوقات كنتُ أذهب فيها إلى العمل وأنا أشعر بحملٍ كبيرٍ يجثم على صدري. كان الشعور بالخوف من أن يفوتني شيء ما يُلازمني كظلي، كنت مُنهمكًا على الدوام في التدقيق والسؤال: «هل قرأت آخر إيميل في بريدي» أو «هل سأُفسِد الأمر إذا اتصل بي شخصٌ ما هاتفيًا؟» هذا ما كنت أشعر به. مع ذلك، يقول الناس لي: أنت تبدو على الدوام كما لو أنك تتحكم تحكمًا تامًا بكل ما يُحيط بك. حسنًا، لا أرى الأمر على هذا النحو- أشعر بالفوضى تُحاصرني، والفوضى شاقة ومُرهقة».

تقع صراحةُ وليم وكلماتهُ المُعبرة في صميم متلازمة المحتال التي كانت متطرفةً في حالته؛ ولذا، سأعود إلى الحديث عنها لاحقًا. لكن ليس هذا ما

يُفكـر به الناس في الغالب عند ذكري لهـذه المتلازمة. إذ يكررون في إجابتهم عادةً القول نفســه: «الكل يعاني هذا الأمر»، وهذا القول لا يجانبُ الصواب كثـيرًا؛ إذ يشـعر الكل تقريبًا، من دون شـك، أنهم يُمارسـون الغش والخداع أحيانًا، وبذلك الخشـية من اكتشـاف أنهم غير مؤهلين لعملهم. إننا جميعًا في حاجةٍ نسـبيةٍ إلى «التظاهر والتصنع حتى ننجز ما هو مطلوب»؛ لأن وظائفنا وأعمالنـا تعتمد على إقنـاع الآخرين بتحلينا بالمقـدرة والثقة. إن الحفاظ على المظاهر هو أمر اعتيادي وطبيعي. لكن كيف يُجرب المرء هذه المشـاعر، وأين تنشأ، أو أهي حقًا مفيدةٌ أم ضارةٌ في حياتنا المهنية؟ كلها جوانب تتباين تباينًا هائلًا بين شخصٍ وآخر.

يرى المصابون بمتلازمة المُحتال، على وجه الإجمال، أن نجاحهم تحقق، بسـهولةٍ، بسـبب الحظ، أو شبكة العلاقات المناسـبة، أو الجاذبية الشخصية. إنهـم عاجزون عـن الاعـتراف بإنجازاتهم، ويحسـبون أنهم لا يسـتحقونها. ومما يؤسـف له أن أفرادًا كهؤلاء غير قادرين على الشـعور بالرضا في العمل؛ ولذا، كثيرًا ما يتحولون إلى عائق أمام تقدمهم المهني. وحتى لو كان أداؤهم جيـدًا، يبقـى القلق يتملكهم، إذ يشـعرون أن ما فعلـوه الآن لا يختلف كثيرًا عن آخر إنجاز لهم بدلًا من التعامل مع نجاحهم بوصفه نتاجًا لتراكم الخبرة والإنجازات.

ويُرجـح تزايـد عـدد المصابـين بهـذه المتلازمة في عـالم اليـوم المبني على التغـيرات السريعة في التكنولوجيا وبيئة العمل المصحوبة بمشـاعر اللايقين والقلـق المحتومة. ومع اسـتفحال التشـدد مـع الأخطاء وحالات الفشـل، ومطالبـة النـاس بـأداء مهامٍ جديـدةٍ أو تبديـل مواقعهم، فإن معدل انتشـار الشـعور «أن الأمور تفوق مقدرتك» سـيكون، لا محالـة، أعلى مما في الماضي. ووسائل التواصل الاجتماعي، أو ما يُعرف بـ«السوشل ميديا» مسؤولةٌ أيضًا عن خلق ثقافةٍ تهيمن فيها الصورة، إذ يُشـجع الناس، بقسـوةٍ لا هوادة فيها، على تقديم صورةٍ مثاليةٍ عن أنفسهم. إن رؤية صور الآخرين الحياتية الصقيلة

والبراقة، والخالية من أي شائبة أو لطخة لن يؤدي سوى إلى تضخيم شعورنا بمكامـن ضعفنا ومضاعفة الحاجة إلى التكتم عليها وطمسـها. ويحاول كثير تيسير هذه المتلازمة بالقول: إننا كلنا نشترك في الأعراض والتأففات نفسها.

عـلى أن متلازمـة المحتـال تمتـد عـلى طـول سلسـلةٍ طويلةٍ تـتراوح من الانزعـاج والقلق المعتدلين إلى الشـكوك، التي من المرجح أنها محتملة وحتى نافعـة، وصولًا إلى الطرف الآخر الأكثر تشـددًا، حيث يُرجح أن تُلحق هذه المتلازمة ضررًا بالغًا بكفاية الموظف، ومسـاره المهني، وربما تسـتفحل لتدمر عمله بأكمله.

إن التغـير في الإحسـاس مـن الوعـي العرضي بالشـعور بالاحتيال إلى تأثـير الاحتيـال في قرارات الفرد وسـلوكه من نحو رفـض الترقية، أو تجنب مخاطـر ضرورية، أو التسـويف والمماطلة وصولًا إلى الامتنـاع عن القيام بأي شيء...هـذا التغير تحديدًا هو ما يؤدي إلى خلق المشـكلة. وقلة منا محصنون أمام هذا المأزق الذي يُلم بالناس على طول الطيف المهني الممتد من العاملين بأجورٍ متدنيةٍ إلى موظفي الإدارة الوسطى والعليا، لا سيما المديرين التنفيذيين وغيرهم من رؤوساء العمل وزعمائه. يأملُ بعضهم أن الخبرة والترقية المهنية سـتوفر منفذًا للهرب، مع أن الزيادة في المسـؤولية تعني قدرًا أكبر من المرئية والحضـور اللذين يؤديان، أيضًا، إلى زيادة حجـم الارتياب الذاتي، وبذلك، الحاجة إلى التستر عليه.

وثمـة تحدٍ آخـر يُجابه المترقين إلى مواقع القيـادة العليا يتصل بابتعادهم أكثـر فأكثـر عن مهاراتهم الراسـخة. إذ يتـدرج الأفراد في المواقـع الوظيفية؛ لأنهـم يلمعـون ويحققـون نجاحًـا في عملهـم أو نشـاطهم التجـاري مع أن ذلـك لا يدل، لزومًـا، على حيازتهم مهارات قيادة أو إدارة. فيغدو تمرسـهم وخبرتهـم في المواقـع الوظيفية السـابقة غير ذي صلة؛ لأن مـا مطلوب منهم حاليًـا يتعلـق، بمعـدلٍ أكـبر، بالتعامـل مـع الناس. لكـن ما يحـدث هو أن وظائفهم المهنية السـابقة هي من تزودهم بالإحسـاس بالاسـتطاعة، والثقة،

والهويَـة الشـخصية. إذ تغدو مهاراتهـم التقنية فجأةً فائضةً عـن الحاجة بعد التـدرج المهني الذي أصبح يقتضي منهـم التعامل مع مهمة متغيرة وتحديات بين-شـخصية. كان عملهم في المواقع الوظيفية السـابقة يُقدم نتائج ملموسةً مبـاشرةً، إذ إن إنجـاز مـشروع، أو عقد صفقة بيع، أو كسـب عائد كبير على الاستثمارات يُعد دليلًا واضحًا على النجاح على العكس من العمل في المواقع المتقدمـة حيث تقل عـروض المكافآت العيانية الملموسـة وكذلك المؤشرات الدالـة عـلى الإنجـازات. إن الفجوة بين الصـورة الذاتية وصـورة الآخرين تتسع أكثر مع بلوغ الموظف المراتب العليا مما يُفاقم من شعور الأفراد بالقلق والعزلة.

ولـذا، يكتشـفون أن القيـادة، بـما تفرضه مـن الانكشـاف المتزايد أمام الآخرين، تعمل على تغذية الشـعور بالتوجس الاحتيالي؛ فهم لا يسـتمتعون بنجاحهـم الـذي يصير عبئًـا بينما يكافحـون للبقاء عائمين بـدلًا من ركوب أمـواج النجـاح والتمتع بها. وهـذه المشـاعر اعتيادية ومألوفـة عند الشروع في أداء دورٍ جديـدٍ غريـب ينطوي عـلى تحدٍ. وهذا الدور، بـكل حمولاته، لا يتحول إلى مشكلةٍ إلا إذا بقي مستوى القلق على حاله بعد مرور مدةٍ معقولةٍ من الوقت.

ولا منـاص مـن أن نذكر أن الأفراد يحسبون، أحيانًا، أن هنـاك عيبًا في شخصيتهم عكس مؤسساتهم وأماكن عملهم التي تمتلك توقعات متضخمة غـير واقعية عنهم. فعلى شـاكلة الأطفال الذين يلومون أنفسـهم عوضًا عن قبول فكرة أن الناس المُكلفين برعايتهم هم من يؤذونهم، من الجائز أن يتقبل العاملون فكرة أنهم مسؤولون عن الفشل بدلًا من الاعتراف أن رب العمل يفـرض عليهم متطلبات غـير معقولة. وهؤلاء يُمثلون شـخصيات تابعةً في حاجة إلى التفكير في رئيسـهم في العمل بوصفه شـخصًا رائعًا وودودًا تلمسًا للشـعور بالأمـان. ولا يُشـك أن منظـمات العمـل تتحمل الجـزء الأكبر من مسـؤولية تضخم هذه المتلازمة تحديدًا عند تشـددها مـع الأخطاء وحالات

التلكؤ والقصور، أو مبالغتها في توقعاتها الخاصة بالعاملين.

دعونا نلقي نظرةً فاحصةً على سلسلة متلازمة المحتال هذه، ولنبدأ من الطرف المعتدل والخفيف. تتلخصُ أول نقطةٍ في أنَّ قدرًا مُعينًا من الارتياب الذاتي لا يضرّ؛ إذ يُساعد التواضع، والتلطف والميل إلى إظهار مكامن الضعف في تقريب الناس منك، والتخفيف من استياء الزملاء وحسدهم المُحتمل. وقد يدفعك الشعور بعدم الطمأنينة أيضًا إلى تعزيز استعدادك لأداء المهام، والتركيز على التفاصيل، وتنمية الوعي بالمخاطر المحتملة. وخلاصة القول: إن الخوف من الاكتشاف تدفع الناس إلى الاجتهاد في العمل، وعليه، تعزيز احتمالات النجاح في مقابل تقليص احتمالات اتخاذهم قرارات خاطئة بفضل توخيهم الحذر وكثرة تفكيرهم بالموضوع. ويُمكن لجملةٍ من السمات الشخصية المعاكسة مثل الغرور و»الزهو بمعرفة كل شيء» أن تُثير اشمئزاز الزملاء وتقلل من فرص الحصول على دعمهم. إن خصائص كهذه تلمح أيضًا إلى اعتقاد الشخص أنه مُكتمل المعرفة، وليس في حاجةٍ إلى التنمية الذاتية؛ وهذه عوامل تؤدي، في الأغلب، إلى فقدان الدافعية. إن عقلية مثل هذه أكثر تقييدًا ومحدوديةً من الخوف من أن تكون مُحتالًا.

تقول فرح ستور، مؤلفة كتاب «منطقة القلق»: إن النساء بحاجةٍ إلى عدّ أن متلازمة المحتال هي هبةٌ بدلًا من ذريعةٍ تدفعهن إلى الوراء. وهي تعتقد أن هذا هو ما يكمن خلف مقاربة النساء النشطة للتعلم، وقدرتهن على التعامل، بنحوٍ أفضل، مع الضغط في مقابلات العمل، واهتمامهن بالاستعداد أكثر وأخذ مخاطر أقل، وتفوقهن في الأداء على الرجال من حيث عوائد الاستثمار. إن الشعور بالاحتيال، بحسب فرح، هو دليل على التحديات التي تواجه البشر، وهو ما يُحثهم على التعلم والتطور. إذ اكتشف أحد المستثمرين البارزين في صندوق تحوط[1] رائد أن الارتياب الذاتي أو

(1) صندوق استثمار، يُعرف أيضًا بالمحفظة الوقائية، يستخدم سياسات وأدوات استثمارية متطورة لجني عوائد تفوق متوسط عائد السوق أو معيار ربحي معين من دون تحمل مستوى

عـدم الثقـة بالنفس هو السـلاح السري الداعـم لاسـتثماراته الناجحة. وقد عـبّر عـن ذلك لي عـلى النحو الآتي: «أنا أُشـكك في نفسي طـوال الوقت. إن [الارتياب الذاتي] مصدر قوة في استثماري وتعطيل لقيادتي في آن واحدٍ». إنه يخشى أن تغيير عقليته من شأنها أن تضر بموهبته وكذلك أسلوبه في اجتذاب النـاس. يُمكن، في الواقع، لقـدرٍ ضئيل من متلازمة المحتال أن تكون واقعيةٍ ومفيـدة صحيًـا. إذ يؤدي تجاهل السـمات التي يتعذر قبولهـا فينا إلى مواضع داخلية محجوبةٍ عنا، وطرد الخصائص المبغوضة من وعينا تعزز من احتمالات إسقاط الخصائص نفسـها على الآخرين، ومواجهة نقاط الضعف مهمٌ بقدر أهمية الاعـتراف بالمنجزات. وهذه الممارسـات مجتمعةً تشـجعك إلى التفكير بالجوانـب التي تحتاج إلى الاهتـمام في حياتك، والخصائص الهدامة التي يجب كبحهـا، أو المهـارات التي ينبغي تطويرها، سـواء تعلقت بالعناية بالمشـاغل التنظيميـة، أم التواصليـة، أم التعـاون مع الآخرين. وربـما تدفعك إلى طلب النصيحـة أو المسـاعدة من مدربٍ، أو معلمٍ، أو حتـى معالج نفسي. ومعرفة نقـاط الضعف والاختـلال والوعي بها يجعلك أكثر واقعيةً بشـأن التوقعات الخاصـة بعملك، ويُعـرِّف الآخرين بما يُمكنهم توقعه منك. وهذا يجعلك في موقـعٍ أفضل من حيث القدرة على الصمود أمام الإخفاقات والانتكاسـات في المسـتقبل. إن معرفتـك بقدرتـك على تحمل مشـاعر مثل هـذه تُعزّز، على الأرجـح، من فـرص تقبلك وحتى تمتعك بالتحديـات المتجددة التي تقذف بك بعيدًا عن منطقة راحتك.

إن دوافـع الأفـراد الموجوديـن في الطرف الأكثر اعتدالًا من السلسـلة، مبنيـةٌ، عـلى الأغلـب، على الوقائـع الخارجيـة، وربما الاعـتراف بالحاجة إلى

المخاطـر نفسـه. ومـن الأدوات التي تسـتخدمها المحافظ الوقائية هي المشـتقات الماليـة والعقود الآجلـة والمقايضـات، أمـا الرفع المالي والبيع المكشـوف فهي أمثلة على السياسـات الاسـتثمارية. فلسـفة الصنـدوق تعتمد على ضمان تحقيق أقصى ربح للمسـتثمر فيه بـصرف النظر عما قد يحدث في أسـواق العالم مـن تقلبـات (المترجمة-المصـدر / https: / /en.wikipedia.org /wiki / Hedge_fund).

تطوير مهاراتهم. والشروع في أداء مهمة جديدةٍ تؤدي، لا ريب، إلى الشعور بالقلق. وهذا طبيعي ومفهوم. وعلى العكس، يتصف الطرف الآخر من السلسلة أنه أكثر قتامةً وقدرةً على التدمير. إذ يُحتمل أن تعود جذور الدوافع العصابية المتطرفة عند الفرد إلى عالمه الداخلي ومراحل حياته المبكرة. فبينما ينشغل الفرد الذي يُعاني في الطرف المعتدل بالخوف من الفشل، فإن تحديد مشاعر القلق العصابية قد يعكس خوفًا غير واعٍ من النجاح الذي يتعذر توقع تبعاته.

من المحتمل أن يظهر طيفٌ من الأعراض السلوكية يمتدُ من المعتدلة إلى المُدمِرة. وربما يلجأ شخصٌ على وشك بلوغ منتصف هذا الطيف إلى تلمس الطمأنينة من زملائه. وهذا الفعل، بأكثر أشكالهِ لطافة، قد يكون نافعًا، ومع ذلك قد يتبرم الناس وينسحبون عند إلحاح الفرد في مطالبتهم بالثناء على أدائه والإشادة به، وبذا، يفقد هذا الفرد الدعم المأمول. في طرف السلسلة الأكثر قدرة على التدمير، يبرز مطبٌّ آخر هو كبح الإبداع الذي يتطلبُ الكشف عن الأفكار ومشاركتها. إذ تحول مخاوف مماثلة من دون تقييم المخاطر المُحتملة، فتشرع السيناريوهات الكارثية في العبث بعقل الفرد، وتبدأ العواقب المُتخيلة في إجهاض القرارات والأفعال حتى قبل اتخاذها. وقد تبلغ درجة هذه المخاوف حدًا يُشل معه التفكير. إن التقييدات والعيوب تُقزم التطور المهني، ومن الجائز، أن تُلحق الضرر بالشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. وبنحوٍ مماثلٍ، فإن الإخفاق في تقدير الإنجازات والبناء عليها يحرم الأفراد في الطرف القصي من السلسلة من مراكمة نجاحاتهم، وبذلك، الشعور بالتحسن تدريجيًا. إن نكسةً واحدةً من شأنها، ضمنيًا، أن تمحو كل النجاحات السابقة.

في كتابه «القائد جالسًا على الأريكة: مقاربة سريرية لتغيير الناس ومؤسسات العمل»، تحدث المحلل النفسي والخبير في القيادة، مانفرد كتس دي فريز عن عارضٍ خطيرٍ للغاية يعاني منه قادة المؤسسات وقطاعات العمل

التجاريـة، إذ بـيّنَ: «مع ذلك، فالأخطـر هو تأثير الخداع العصـابي في نوعية القرار المُتخذ. إذ يخشى المديرون التنفيذيون الذين يشعرون أنهم محتالون من الثقـة بأحكامهم الخاصة، ومن الممكن لهذا النوع من القيادة المُفرط في حذره وتهيبه أن ينتشر، بسـهولةٍ، في الشركة أو المنظمة التي لا شك ستتكبد خسائر كبـيرة. فالمديـر التنفيذي المخـادع والعصابي، مثلًا، سـيعمل، على الأرجح، عـلى قمـع القدرات الرياديـة في شركته. فبعـد كل ذلك، لم يتعـين عليه الثقة بأحكام الآخرين وغرائزهم إذا لم يثق هو بأحكامه الشخصية.

أوضـح دي فريـز أيضًـا أن التـصرف الأكثـر احتمالًا في حالـة مديرين تنفيذيـين كهـؤلاء هـو كثـرة الاسـتعانة بـشركات الاستشـارات الخارجيـة لإسـعافهم في اتخاذ القرارات؛ لأن التطمينـات التي تُقدمها جهات خارجية «غير متحيزة» تعوض عن شعورهم بالقلق والخوف. إن الإفراط في الاعتماد على المستشـارين هو أحد السُـبل التي يلجأ إليها الأفراد للوقاية من التطرف في مشـاعر الاحتيـال والخداع. وعلى الرغم من ذلك، فآليـات الدفاع الأكثر شـيوعًا هي توخي الكـمال وإدمان العمل. إذ يمـضي المصابون بهما إلى أقصى الحـدود ويفعلون ما بوسـعهم لتجنب الأخطـاء؛ وهذا، بالضبـط، ما يفعله القلـق. هـؤلاء المديـرون، في المعتـاد، يثبطـون مـن عزيمة زملائهم بسـبب تدقيقهـم المبالـغ به لكل مفصل مـن مفاصل العمل، فتتأخـر، نتيجةً لذلك، مواعيد إنجاز المشاريع. إن الأخطاء المتخيلة قد تكون بمقدار سوء الأخطاء الحقيقية وربما أسوأ منها. وهذا يوصلنا إلى استراتيجية دفاع بديلة هي المماطلة والتسويف. إذ يتخيلُ الفرد أن العواقب المتخيلة كارثية للغاية يستحيل معها غالبًا الشروع في أي مسار عملي جديد.

في بطـونِ الكتـبِ والمقالات الكثـير من النصائح والتقنيـات الرامية إلى التغلب على متلازمة المحتال من نحو «شـاركْ الآخرين عبئك»، و«كفَّ عن مقارنة نفسك بالآخرين»، و«تذكرْ إنجازاتك،» و«لا تقلْ: لا أبدًا»، وغيرها الكثـير. وهـذه النصائح نافعةٌ بُمجملها، لكنها قـد لا تؤدي الغرض في كثير

مـن الأحيـان، وعندهـا يغـدو ضروريًا الغـوص بحثًا عن جذور المشـكلة. ينبغي، عمليًا، تتبع العوامل الأساسية واللاواعية في العادة ابتغاء معالجتها.

وسوف أجادل هنا أن بذور المشكلة عند المصابين العصابيين قد غُرِست في مرحلـةٍ مبكـرةٍ من حياتهـم المهنية، وفي مرحلة الطفولة عند بعضهم. ومرة أخـرى، يُرجح أن الخلط بين الصراعـات العالقة من الماضي والحوادث التي تقع في مكان العمل هو المسـؤول عن تعـسر معالجة هذه المتلازمة. إن تجاوز مخـاوف مثـل هـذه يتطلب تحديـد موقع الفـرد في هـذه السلسـلة، وفهم أثر التجارب الحياتية المبكرة في بلوغك إياها إليه.

تبلـغ كاثي، المديـرة التنفيذية الناجحة في سلسـلة متاجـر تجزئة، الثانية والثلاثـين مـن العمر. كانـت الأزمة التـي عانتهـا في علاقتهـا العاطفية هي السـبب الذي جعلها تزورني طلبًا للمسـاعدة. للوصول إلى العيادة في شـمال غرب لندن، اسـتقلت كاثي المترو. يمتدُ المسـلك، الذي يمكن اجتيازه بعشر دقائـق من أقـرب محطة، على طول شـارعٍ مورِقٍ تصطف عـلى جانبيه منازل فخمة مُقسمة في الغالب إلى شققٍ مفردةٍ، ويوفر وقتًا ملائمًا للزوار لاستجماع أفكارهم قبل اللقاء بي.

لم تكـن البسـمة تفارق ثغر كاثي في أول جلسـة علاجٍ لهـا، غير أن هذه البسـمة لم تكـن طبيعية، ولـذا، تـراءى لي أن وراء الأكمة مـا وراءها. كانت كاثـي ترتدي ملابس غير رسـمية، وعـلى الرغم من تمكنهـا، غالبًا، من تلبية المعايـير المهنيـة في هـذا الجانب، إلا أنهـا، عمومًـا، لم تكن تُفـرط في الاهتمام بمظهرهـا. كانت كاثي الـودودة والمنفتحة، على وشـك التعامل مع العلاج بأسلوبٍ مماثلٍ لتعاملها مع العمل؛ بمقاربة واثقة ظاهريًا وموقف يقول: «في الواقع، لست بحاجةٍ إلى مساعدة أحد، شكرًا جزيلًا».

اسـتهلت كاثـي حديثها بإخباري عـن صديقها الذي كان يشـتكي من إدمانهـا العمل المصحـوب بافتقارها الـدفء والحميمية، الأمـر الذي أثر في علاقتهـا وعرضها للخطر. وبات واضحًا، في الجلسـات اللاحقة، أنها إن لم

تكن راغبةً في معالجة إدمانها على العمل، فإن فرصة استمرار العلاقة بينهما ستكون ضئيلةً للغاية.

كانت كاثي، على شاكلة كثير من المدمنين على العمل، تفضّل التركيز على الإنجاز في عملها بدلًا من التعامل مع فوضى الحميمية. وبينما كانت كاثي قادرةً على التكتم على ذاتها الشخصية، وحبسها خلف حدود الحياة العملية، كانت الحميمية تُثير قلقها ومخاوفها. في الواقع، كانت حياتها الشخصية مصدرًا دائمًا للقلق والصراع على العكس من حياتها المهنية التي كانت محفلًا للتفوق والإنجاز. تشرح كاثي مُبينةً: «إن العمل، بالنسبة إليّ، هو مكان مُنظَّمٌ، إذ بوسعك إنجاز عملك، ومعرفة ما متوقع منك. ولقد كنت حذِرةً على الدوام بشأن «من أنا» في العمل، ودقيقة بشأن الجوانب التي أسمح للآخرين بالاطلاع عليها. ربما لن أسمح لأي كان بمعرفة ما الذي يجري في حياتي الشخصية؛ لأني لا أريد أن يتحول ذلك إلى سلاحٍ يُستخدم ضدي. السبب في ذلك، في جزء منه، أني امرأة. لا أودّ أن ينظرُ الناس لي نظرةً مختلفةً- مثلًا، أن يقولوا: «إن لم أبدو متألقة ومتوهجة، فذلك بسبب الدورة الشهرية»...وهذا ما لا أسمح بحدوثه.»

وعلى الرغم من تحصيل كاثي الأكاديمي العالي، إذ أظهرت تفوقًا في دراستها وحصلت على المركز الأول في دراسة التسويق، فإنها دائمة الشك في قدراتها، وحتى تقدمها الوظيفي والمكافآت والمزايا الأخرى التي حظيَت بها في العمل لم تفلح كثيرًا في التخفيف من مخاوفها بشأن ارتكاب الأخطاء. إن تفكيرها بضرورة معرفة كل شيء جعلها تشعر بالذعر من طلب المساعدة. تقول كاثي: «إن الأمر لا يتصل بالافتقار للقدرة، بل مساءلة هذه القدرة ومعرفة أن ما تفعله صحيح أم لا؟ بالطبع، إن فكرت بالموضوع منطقيًا، فأنا جيدة بما فيه الكفاية. لكنها في لحظة الجهل تلك...إن رفع يدي والتصريح بإني لا أعرف بعض الأمور لا يؤلف، بالضرورة، دليلًا على عدم التحلي بالثقة».

لم يفعل الجانب العقلاني في شخصية كاثي شيئًا ذا قيمة للتخفيف من مخاوفها التي تمكنت من الاستحواذ عليه، وعززت من ميلها إلى إدمان العمل وتوخي الكمال. كانت تكلفة الكمالية (perfectionism) عاليةً في الواقع؛ إذ انتقلت توقعاتها غير المعقولة إلى فريقها الذي فرضت على أفراده المطالب غير العملية نفسها. قالت كاثي: «أحرصُ على أن يكون كل شيء في موقعه الصحيح، ولا أود أن تجري الأمور خلاف ذلك، وأتوقع أن يتمتع الجميع بالمستوى نفسه من الكمالية المعروف عني. في الحقيقة، أعاني كثيرًا عندما يخذلني الناس في هذا الجانب»، إنها تُحكم قبضتها على إدارة الكادر الأحدث عهدًا بالعمل، وتتدخل في التفاصيل التي ينبغي التخلي عنها لهم.

فأخبرتها: «إنها نفسك التي تحاولين حمايتها هنا لا كادر عملك. إنها هفواتهم التي تظنين أنها ستؤثر سلبًا فيك»، كان واضحًا من ردة فعلها أن كلماتي قد لامست عين الحقيقة. فمراقبتها وإشرافها الدقيقان سلب أفراد كادرها فرصة ارتكاب الأخطاء، والتعلم وتنمية أسلوبهم الخاص، وكان فرضها للمعايير الصارمة عليهم أحد أكثر الجوانب التدميرية في متلازمة المحتال.

وقعت كاثي أسيرةً في قبضة توقعات غير منطقية فرضتها على نفسها، مصحوبة بالمغالاة في توخي الكمال والإدمان على العمل لتلبيتها. وعندما لم يرقَ أداؤها إلى المستوى المطلوب، اختارت بذل المزيد من الجهد في العمل عوضًا عن تعديل توقعاتها، فكان لا بد من أن تتكرر الدورة نفسها. وهذا نمطٌ شائعٌ، ويُبين السبب الذي يجعل الناس في الطرف المُدمر من المتلازمة أكثر عرضةً للاحتراق الذاتي حينما يُخفقون في كبح جماح نزوعهم نحو توخي الكمال. فعلى الرغم من عملها لساعات طويلة شاقة، إلا أنها كانت تشعر بالسعادة لما تمكنت من تحقيقه، ولذا، يتوقع لها أن تحث الخطى في المسار نفسه. كان الدافع لإنقاذ علاقتها هو من دفعها في النهاية إلى التصدي لهذه العادات المتأصلة.

أخبرتنـي كاثي عـن حياتهـا العائلية، فهـي الأخت الكـبرى بين ثلاث فتيات نشـأن في منزلٍ متواضع في شـمال شرق إنكلترا. غـادر والدها المختل عقليًـا المنزل عندما كانت في السـابعة من عمرها. كان والـد كاثي أميًا وكان عاجزًا عن العمل بسـبب مرضه. وكانت والدتها تعمل في ثلاث مهنٍ مختلفة متزامنة كي تُقيم أود عائلتها، والنتيجة هي غيابها الدائم عن البيت. إلا أنها، عـلى الرغـم من ذلك، كانت تهتـم بالتعليم كثيرًا وتؤكد أهميتـه، وتأكد ذلك بعدما لاحظت كاثي أن التفوق في المدرسة سوف يجذب اهتمامها. في وصفها لهـذه التجربة، قالت كاثي: «كان علينا أن نشـق طريقنا بمفردنا؛ لأن والدينا لم يكونـوا بجانبنـا لإرشـادنا، أو توجيهنا، أو التحدث معنـا. الشيء الوحيد المهم عندما كنت أصغر سِـنًا كان الالتزام بالدوام في المدرسة، حيث الاهتمام الشـديد بالتحصيـل الأكاديمـي. أتذكـر شـعوري بالفخر لما كنـت أحققه، وحاولت متابعة السير في هذا الطريق».

كانـت كاثـي تجتهـد في التقـاط أي لحظة اهتـمام من والدتهـا، وهذا ما شـجعها، فيـما بعد، عـلى التفوق مِهنيًـا: «أتذكر سـعادتي الغامـرة وأنا أُطلع والـدتي عـلى نتائجي في المدرسـة. كان انشـغالها الدائـم بالعمـل يمنعها من الاهتمام بتفاصيل الحياة اليومية المعتادة لأنها، بسهولةٍ، لم تكن في المنزل معنا. لم يكـن هناك من يهتم بموعد اسـتيقاظي، أو ارتدائـي الملابس، لم يكن هناك أحد-كان عليك فعل الأشياء لوحدك».

وفي حين كانت الأم تكافح، وتجتهد، وتتوقع مُستوى عالٍ من الإنجاز الدراسي من بناتها، كانت كاثي تراقب والدها الذي ما برح يتدحرج في أتون المرض العقلي. كانت كاثي تخشـى في داخلها أن حياتها سـتكون نسـخةً طبق الأصـل من حياة والدهـا إن فشـلت في الارتقاء إلى أخلاقيـات العمل التي تلتـزم بهـا والدتها. وهـذا يعني الحاجـة إلى التكتم على نقـاط الضعف. وقد نجحـت في ذلـك، إذ بالغـت في التعويـض عـن جوانب القصـور في حياتها بالمثابرة، والكدح، وتوخي أقصى درجات الكمال. وأشـد ما كانت تخشاه هو

الكشـف عن المعايب في حياتها سـيؤلف الصفحة الأولى في السير في الطريق الذي سار فيه والدها.

إن عـدم القـدرة عـلى إنجاز العمـل يعنـي المخاطرة بوضعهـا في وضعٍ هشٍ مُسـتضعفٍ، وبالمثل، فإن طلب المساعدة سوف يكشف عن ضعفها أو «غبائها»، ولهذا السبب، كانت كاثي حريصةً على أن تكون مكتفية ذاتيًا. غير أن لهذا التسـتر على مواطن الهشاشة في الحياة المهنية تكلفته العالية. إذ تُصرّح كاثي: «يعتقد الناسُ أني أكثر عُزلةً مما أنا عليه في الواقع. إنهم يتصورون أنني متفاهمة مع الكادر العامل معي، وأني لست بحاجة إلى المساعدة-في حين أني أود حقًـا الحصول عليها، وأتوقع دائمًا أنها سـتصلني بطريقةٍ ما. يعني ذلك، في جانبـه الآخـر، أني لا أطلب من الزملاء الآخريـن تقديم القدر الكافي من الأعمال، وأني أتحمل كثيرًا من المسـؤولية عـن كل شيء، وهذا ما لا ينبغي لي فعله».

وفي مقابل المحافظة على الجانب الشـخصي مخفيًا في مكان العمل، كانت الحيـاة الشـخصية تدور حول التعبـير عن الاحتياجات، والوجـود قريبًا من الأحبـة، والإحسـاس بالانتـماء والحـب؛ وهنـا تحديـدًا كانت كاثـي تُغالب وتناضـل. كانت تكلفـة الحفاظ على رفاهيتهـا وحياتها الشـخصية عاليةً، إذ تقول: «لم أكن أمارس الرياضة. انتهى بي الأمر إلى السـهر ليلًا، ولذا، أشـعر بالتعب. لم أكن أخصص الوقت الكافي لإعداد وجبة طعام لطيفةٍ لنفسي، أو أي وجبـة، لا يهم. بدلًا من ذلـك، كانت الأمور تجري كيفما أتفق، وكان كل همي أن استـمر في العمل. لقد اخترت أن اسـتثمر كل طاقتي في العمل لا في علاقتي بصديقي».

إن الخـوف مـن الآخرين سـوف يجعـل كاثي تشـعر بالدونيـة والضآلة لضعفها، ولأنها تحتقر هذه السـمات في شـخصيتها؛ فإنهـا تبالغ في التعويض عن ذلك بالعمل لسـاعات طويلـة، وتجنب الأخطاء بطريقة قاسـيةٍ ومؤلمة. بنـاءً عـلى ذلك، فإنَ الكشـف عـن أي من النقائص في شـخصيتها سـيكون

بمنزلة أول خطوة تخطوها نحو استنساخ تجربة والدها، وهذا ما كانت تخشاه بشدةٍ. وإضافةً إلى ذلك، ولأنها لا تتحمل أبدًا نقاط الضعف فيها؛ فإنها تسقطها على الآخرين -وأحيانًا المرؤوسين في العمل أو الزملاء أو حتى رئيسها، غير أن النصيب الأكبر من إسقاط السمات المبغوضة كان في الغالب من نصيب شريكها الذي كانت ترى فيه صورة والدها عديم الفائدة، وأيضًا كانت تحاول التخلص من العوز الذي ليس لها صبر عليه بإلقاء اللائمة فيه عليه.

ولأنها عاجزة عن توطيد العلاقة مع شريكها، صار العمل مكانًا بديلًا يُمكن فيه لها التواصل مع الآخرين وإقامة علاقات وثيقة ظاهريًا. إن بناء العمل وطبيعته يضمن لها ألا تكون وحيدةً، لكن أنى بوسعنا تحمل العلاقات من دون فروض الحميمية المصاحبة لها. ولحسن الحظ، فقد أسهمت التبصراتُ التي رشحت عن الجلسات العلاجية في مساعدة كاثي على إدراك الاتهامات المُجحفة التي أسقطتها على صديقها، ولذلك، شرعت في محاولة إظهار قدرٍ أكبر من المرونة والتسامح في داخل المنزل. وبموازاة ذلك، كان عليها خفض سقف توقعاتها غير الواقعية من كادر العمل.

تُمثل كاثي أيضًا، عرضًا، مثالًا عن المصيدة التي يقع فيها الناس غالبًا، والتي اسميها «الحلول الفاشلة»، أي الإصرار على حلٍ لمشكلةٍ يبدو واضحًا عبثيته، إذ إنه لا يزيد الأمور إلا سوءًا. كان الحل المفضل لدى كاثي للتخفيف من شعورها بالقلق هو المزيد من العمل، وللأسف، لم يؤدِ ذلك سوى إلى استفحاله. وعلى الرغم من ذلك، وعوضًا عن التوقف برهةً والتفكير مليًا في حلولٍ بديلةٍ، اختارت كاثي التمسك بالحل نفسه، أي الاجتهاد في العمل. وبذا، أضحت العوامل المُبطنة لسلوكها أكثر تجذرًا ورسوخًا، وتحول إدمانها العمل، في النهاية، إلى مشكلةٍ في ذاته. وبقولٍ موجزٍ: لقد بات الحل الذي حاولت كاثي الاستعانة به هو المشكلة. هل ستتمكن كاثي يومًا من الخروج من هذه الحلقة المفرغة؟ هذا هو السؤال الذي يجب الإجابة عنه.

سـأعود لاحقًا إلى كاثي لأني أود الآن أن أتحدث عن دافعٍ أساس شائعٍ آخـر خلف متلازمة المُحتال هو الشـعور بالذنب وعدم اسـتحقاق النجاح. ووليم، الذي اسـتمعنا إلى قصصه المتأملـة والحزينة عن حياته المهنية في بداية الفصـل هو مثالٌ مجسـدٌ لهذا الدافع. وليم طويل القامـة وعريض المنكبين في منتصـف الأربعينيـات من عمـره، متزوج وله ثلاثـة أبناء، ومعـروفٌ بطيبة قلبِه ودماثة خلقهِ. تخلى وليم سريعًا عن عمله في الهندسـة بسـبب من مخاوفه المُعيقة والمبالغ بها بشأن عدم التحلي بالقدرة اللازمة. ولعجزه عن تقبل الثناء الذي يكيله له زملاؤه، كان وليم يزدري إنجازاته، ويدفنها تحت طبقةٍ كثيفةٍ من الشـعور بعدم القدرة. وكان النجاح المـادي الذي حققه وليم هو الشيء الوحيـد الذي يقف بوجه شـعوره بالاحتيال. وعن ذلـك يقول وليم: «المال مهـمٌ لي. لا يختلـف اثنان أن مائة ألف جُنيه اسـترليني هـي أكثر وأفضل من خمسـين ألفًا. أسـعى إلى المال بوصفه وسـيلةً لأبرهن، لنفسي في المقام الأول، أني شخصٌ ناجحٌ».

ومـع ذلك، لم يسـلم حتى هـذا النجاح، في نهاية المطاف، بعد أن تسـلل الشعور بالذنب إلى داخل وليم: «كنت أشعر أني لا أستحق المال الكثير الذي كان يُدفـع لي. لم يجـب أن أكسـب مـالًا أكثر مـن المـدرس؟» كان والد وليم مُدمـن عملٍ ضحـى برعايته لعائلته مـن أجل مهنته. ونتيجـةً لذلك، لم يحظَ وليـم قـط بالاهتمام الذي كان يتـوق إليه من والده، فكانـت أكثرية محاولاته للفـت انتباهـه تذهـب أدراج الريـاح. أخبرني وليـم متفكـرًا: «عندما أعود بذاكـرتي إلى الوراء، أتذكـر أن والديّ لم يقفا إلى جانبي بـأي طريقةٍ نافعةٍ. إذ لم يكونـا يقدمـان الدعم لي ولا التشـجيع، وبالتأكيد، لم يكونا يُشـيدان بي أو يُثنيـان علـى مـا أقوم بـه. كان أبي حاضرًا بجسـده لكنه كان شـاردَ الذهن لا يشـاركنا شـيئًا. ولم يقف الأمر عن هذا الحد، بل تجاوزه إلى تجاهل ما حققته في مجال الرياضة، وأيضًا عدم المبالاة بتفوقي في الدراسـة. كان والدي يبالغ في المعايـير التـي يضعها لنفسـه ولي مع أنه لم يكن يُقـدّم أي دعم. في الحقيقة،

لم يكـن والـدي يُبدي اهتمامًا عندما كُنت أنجح، وترك ذلك أثرًا لا يُمحي في نفسي حملته معي إلى موقع العمل».

ولـذا، نحّـى وليم والديه جانبًـا: «أردت منهما أن يهتـما بي، وبما أحققه، وعندمـا خذلاني، قلت لنفسي: «حسـنًا، ليس بي رغبـة في اهتمامهما». عندما أخـبرني والـدي أنه لـن يتمكن مـن حضور حفـل تخرجي لالتزامـه بموعد عمـلٍ، وقالـت والدتي إنها سـتحضر، أجبتهـا: «كلا، لا أرغـب في مجيئك»، كُنت غاضبًا ومستاءً للغاية».

إن تـوق وليـم إلى أن يكون قريبًـا من والده لم يخفت قـط، ودفعه ذلك، بالنتيجة، إلى السـير على خطـاه والعمل في مجال الهندسـة. فطن وليم، عندما كان طفلًا، أن السبيل الوحيد للتقرب من والده هو الحديث معه عن المسائل التقنية. لكنه كان يؤمن أنه لم يتمكن قط من الارتقاء إلى معايير والديه اللذين كانـا ناجحين ومن ذوي التحصيل الدراسي العالي. ولذا، بعد مراقبته والديه وهمـا يُضحيـان بحياتهـم الاجتماعية والعائلية مـن أجل التفـوق الأكاديمي والمهني، بات وليم مقتنعًا أن للنجاح ثمنًا عليه دفعه: «كنت استشعر تأثيرات النجاح السـلبية؛ كان النجاح يعني أن والدي لم يكن يسـتطيع قضاء الوقت معنا، وكان هذا يؤلمني كثيرًا».

كان وليـم مُصممـا، بـدلًا من ذلك، عـلى التركيز على مواهبـه الإبداعية وعلاقاتـه الشـخصية، فاسـتثمر كل طاقتـه، في الجامعة، في العـزف في فرقةٍ موسيقيةٍ لا في تحصيله الدراسي، وتناسى توقه إلى لفت انتباه والده دافعًا إياه مـن عقله [الواعـي] إلى عقله اللاواعي. قال لي وليم بقـوةٍ وتوكيدٍ: «ترغب بشدةٍ في اهتمام والدك، لكنك لن تحصل عليه، ولذا، لا ترغب في الاشتراك في هذه اللعبة. كُنت مُلتزمًا بالحصول على الشـهادة، لكني لم أُنفق كامل طاقتي في محاولة بلوغ المركز الأول. كان لدي شعورٌ مؤكد أني لن أكون متفوقًا أبدًا؛ وقد أضحى هذا الشـعور معلومًا بين الطلاب، كنت أشـعر أنهم سـيكونون أفضل مني». إنها لحقيقة فارقة حقًا أن تتبنى وتعتمد ما ترفضه، وهذا تحديدًا

ما حدث مع وليم. فبينما كان يؤمن إيمانًا واعيًا أنه قد تخلى عن أنموذج والده، نُلاحظ أن ما فعله هو العكس، إذ استوعب وذوت في داخله والده الذي كان قاسيًا معه ليتحول، بذلك، إلى شخصٍ قاسٍ مع نفسه.

إن العائلة هي المكان الذي نخوض فيه تجاربنا الأولى مع العالم، وهذا يُنشئ أنموذجًا نتخيل في ضوئه كيف سيتعامل الآخرون معنا. توقع وليم، مُسبقًا، أن الحياة المهنية لن تمنحه الاهتمام أو الدعم؛ لأن والديه فشلا في ذلك، وكان مُكتفيًا بالإصغاء إلى صوته الداخلي بعد تجاهله كل الأصوات التي كانت تُشيد بعمله وتحتفي به. وكان هذا الصوت يؤكد دائمًا أن وليم لم يكن جيدًا كفايةً، وأنه يفتقر الانتماء، وأن نقاط ضعفه سوف تُكتشف إن عاجلًا أو آجلًا. يقول وليم عن ذلك: «تميلُ إلى لوم نفسك وتعنيفها على أشياء خاطئة فعلتها، ثم تلوم نفسك على أشياء صحيحة فعلتها بفضل ضربة حظ فحسب، أو تفكر أنه كان يجب عليك أن تنفذها بأسلوبٍ أفضل. أود مقارنة نفسي بأفضل المؤدين في مجموعة الأقران خاصتي وأقول: «لست بارعًا مثل ذاك الشخص الذي يفعل ذلك». وربما أختار أفضل سمة في زميل، وأقول في نفسي: «لست بارعًا مثلهم في أداء ذلك».

ولو أن والد وليم قد أشاد به إشادةً عابرةً فحسب، لربما تغير حاله وسعى في حياته باجتهادٍ أكبر. ربما كان ذلك سيكون كافيًا أن يغرس في ذهنه فكرة قدرته على نيل الاهتمام والاعتراف اللذين يتوق إليهما إذا ما حاول جاهدًا. المُحزن في الأمر أن إشادةً مثل هذه لم تأتِ، فكان الثمن الذي دفعه وليم كبيرًا. إذ حد ذلك من تقدمه المهني، الذي أثر أيضًا في قدرته على الشعور بالرضا الوظيفي، وأيضًا أدت مخاوفه إلى شعوره بالضيق والغم في أغلب الأوقات حتى إنه كان يتصور أن مديح مديره وثنائه ما هو سوى نقدٍ في حقيقته: «إنه يقول ذلك فقط؛ لأنه يريد مني الاستمرار في العمل، مع أنه سوف يتخلى عني في مرحلةٍ ما»، وبسبب خلطه ما بين رئيسه في العمل ووالده، كان وليم يرغب بشدةٍ في نيل استحسان رئيسه، غير أن هذا

الاستحسان إما لم يكن وشيك الوصول وإما أنه لم يكن قادرًا على تمييزه.

هذا الوضع جعله يصارع المشاعر نفسها التي جربها في طفولته، ولذا، فكلماته الحزينة المؤثرة التي تفوه بها في مستهل الفصل يمُكن، بسهولةٍ، تخيل تفوه ذلك الطفل، الذي كانه وليم، بها: «كنت أشعر أن شخصًا ما سيقول لي: «ما الذي تفعله هنا؟»، فيكون جوابي على النحو الآتي: «حسنًا، أنا أحاول إنجاز الأمر فحسب. لا أتحكم بالأمور تحكمًا مطلقًا. لكني أحاول بكل ما أوتيت من قوةٍ. يخامرني، بكل تأكيد، الشعور أن [مديري في العمل] سيقول: «تعال، يا وليم، لست بارعًا في أداء هذا الأمر، اذهبْ وافعلْ شيئًا آخر».

أحرز وليم نجاحًا كبيرًا في إبقاء هذا الأمر طي الكتمان، مثلما تنبه زملاؤه بعد مغادرته العمل، إذ قالوا له: «كنت تبدو على الدوام كما لو أنك تُمسك كل شيء في قبضتك». لكن هناك في داخله، ثمة «ضغط هائل يُثقل كاهله، كان العمل فوضويًا، والفوضى مُرهقة للأعصاب ومُدمرة»، لكن لم يتمكن وليم قط من تغيير مسار مهنته إلى أخرى أكثر مجازاةً على الرغم من معرفته الأكيدة ببراعته في العلاقات بين-الشخصية. وما زاد من صعوبة التغيير عجز وليم عن طلب المساعدة. وأُسوةً بغياب الدعم والتشجيع في بيئته العائلية، لم يكن بوسعه تلمسهما في علاقته بزملائه ومديريه ولا الحصول عليهما منهم.

تمكن وليم، بفضل الجلسات العلاجية، من التفكير مليًا في مسار حياته المهنية، ومع التبصر والفهم اللذين رافقاه، أصبح بوسعه الاعتراف بمنجزاته والتمتع بثمار قراراته. فبات يقضي المزيد من الوقت مع عائلته، وأضحى يشعر بمتعةٍ بالغةٍ في العزف في الفرقة وبين الأصدقاء المقربين، وتمكن من أن يجد العطف الذي كان يفتقر إليه في العمل.

يُبين لنا مايكل بادر، المحلل النفسي والكاتب في صحيفة سان فرانسيسكو، سببًا آخر يُعلل فشل وليم، مثل كثير غيره، في معالجة هذه المتلازمة، إذ إنه يؤمن أن المسألة برمتها تتصل بالشعور بالذنب. إن الخوف من النجاح، وفقًا له، هو الأساس المؤطر لهذه المتلازمة على الرغم من ظهورها

بمظهر الخوف من الفشـل أو الإذلال. يرى الطبيب بادر أن كثيرًا من الناس أقل إدراكًا للمخاوف الأساسية من النجاح والشعور العميق بالذنب مع أنهم يدركون مشاعر العار والإذلال. إن تراكم النجاح يعني المزيد من الانكشاف أمام الآخرين، وبذلك، المزيد من الأشياء التي تقلق بشأنها. في المقابل، يوفر الفشل، عمليًا، «منفذًا للخروج» بوسعه تقديم بعض الراحة والأمل اللذين يُمكن عبرهما تصريف مشـاعر مُعرقلة مثل هذه. إن بعضًا، ممن أسـهموا في تقويـض حياتهم المهنية بسـبب الفشـل في تكليف الآخريـن بالأعمال، مثلًا، يكونون سببًا للفشل الذي يسعون إليه بنحوٍ واعٍ ابتغاء الهرب.

أضـاف بـادر شـارحًا أن كثـيرًا منـا يعتقـدون لاشـعوريًا أنـه مـن غير المفـترض بنا أن نمتلك عددًا من الأشـياء والمزايا الرائعة أو من الأشـخاص الذين يعتنون بنا أكثر من آبائنا. السلطة، والقوة، والخبرة هي بعض من هذه المزايـا. وحينئذ، يُبين بادر، ينشـأ الصراع بسـبب طموحنا العـالي، وحرصنا عـلى التطويـر، ومحاولتنا البرهنـة على كفايتنـا ونجاحنا. يقـول وليم: «نحن نفعـل ذلـك، لكننـا ندفع ثمن هـذا الإحسـاس بالاحتيال. أو إنـه يؤدي إلى حرماننـا من الشـعور بالفـرح والفخر المُسـتحقين في إنجازاتنـا الحقيقية. إنه يؤدي ببعضهم إلى تدمير أنفسـهم بعد نيلهم السلطة؛ فيبدو الأمر كما لو أنهم يعاقبون أنفسـهم، وبذا، يخففون من حدة الصراع بين طموحهم وشـعورهم بالذنب».

إنه، في النهاية، شـكلٌ من أشكال «الشـعور بذنب البقاء»؛ وهو المفهوم الذي يصدق في الأصل على الأفراد الذين نجوا من كارثةٍ ما، والذين يقضون بقية حياتهم في إتعاس أنفسهم ومن حولهم؛ عقابًا لأنفسهم على البقاء مقابل هـلاك الآخرين. بيـد أن الشـعور بذنب البقاء هـو ظاهرةٌ أشـمل بكثير، إذ ينضـوي تحتهـا الاعتقاد غير العقـلاني أن التمتع بالأشـياء الرائعة في الحياة- بما فيها النجاح- سـيُلحق الضرر بالآخرين أو يستنزفهم. وقد يستفحل هذا الشـعور حـد دفع المصاب بـه إلى القلق من احتمال انتقام الحاقدين والحُسـاد

منه. ربما تستبد بهم الهواجس متمثلةً في الأسئلة الآتية: «هل يستاء الناس من نجاحهم؟»، «هل سيجدون أنفسهم مقصيين ووحيدين؟»، و«هل يُحتمل انتقام الآخرين منهم والإساءة إليهم بطريقةٍ ما؟» يُرجع كثير من الرجال، على شاكلة وليم، جذور شعورهم بالاحتيال إلى علاقتهم بآباء قساة، ودائمي الانتقاد، وملحاحين في طلباتهم، أو متجاهلين لاحتياجات أبنائهم. بعضهم يحاول الفوز برضا والده عبر النجاح والإنجاز، لكنهم غير سعيدين بهذا النجاح بسبب تجاهل الوالد له، وقد يصل الأمر ببعضهم حد الشعور بالذنب؛ لأنهم قد تفوقوا على آبائهم!

أضاف الدكتور بادر مُبينًا: «هناك تخيلات عقابية لـ«جريمة» التفوق على الأب، أو الاختلاف عنه، أو العمل بجديةٍ أقل منه، أو التمتع بالعمل أكثر من أي فردٍ آخر في العائلة. إن الشعور بالثقة، والاطمئنان إلى الإحساس بالثقة، والشعور باستحقاق الإشادة والثناء جميعًا تُمثل رمزيًا التفوق على الأب و/ أو الانفصال عنه.

وإلى جانب وليم، هناك تد، البالغ من العمر السادسة والأربعين، الذي شرع، بنحوٍ لافتٍ، في تأسيس مشروعه بعد ثلاثة أشهر فقط من وفاة والده. لم يُدرك تد، إلا بعد مرور بضع سنوات، أن شعوره اللاواعي بالذنب لتفوقه على نوعية الحياة التي كان والده يحياها هو العامل الذي كان يُعرقل تقدمه في العمل. كانت جدة تد قد تخلت عن والده عند الولادة، فعمل عاملًا يدويًا طوال سِنِي حياته المهنية. قال تد: «ثمة حزنٌ ملازم في ابتعادك عنه. أشعر بأني مسؤول عن تعرضه للهجر والنبذ في طفولته المبكرة. تُرِكَ الطفل يواجه مصيره؛ هكذا بدأت القصة، وحط، في مكان ما، بين ذراعيَ. فشعرت، بطريقةٍ ما، أني لا أستطيع التخلي عنه».

في مقابلة معه في صحيفة The Observer في ٢٠٢٠، سُئِلَ الكاتب والمخرج المسرحي البريطاني باتريك ماربر عن عمل والده، فكان رده: «كان يُريد أن يفعل ما أفعله أنا، أن يُصبح كاتبًا، ومُخرجًا، ومُمثلًا كوميديًا. كان

مُخرجًا لبرامج التسلية الخفيفة في إذاعة البي بي سي، ثم انتهى به الحال إلى العمل في مدينة [لندن]. كان متلطفًا في غيرته من عملي. كنت أشعر غالبًا بالذنب لنجاحي في تحقيق ما لم يكن بوسعه تحقيقه. كان الأمر مُعقدًا. يُمكنني البوح به الآن بعد مغادرته الحياة... كان الأمر برمته أشبه بكابوسٍ فرويدي».

يقول بادر إن النساء يُعانين شعورًا عميقًا بذنب البقاء، في أغلب الأحيان، في علاقتهن بأمهاتهن. وهذه روادع لاواعية تحول من دون الشعور أنهن أكثر سعادةً، وجاذبيةً، وأيضًا نجاحًا من الرجال في عملهن. من المحتمل أن أمهاتهن قد ضحينَ بوظائفهن من أجل تربية الأطفال، ولذا، يشعرنَ بالذنب لتمتعهن بحياةٍ مهنيةٍ أكثر إنجازًا وتألقًا.

لم تعد جني، التي تحدثت إليها، إلى العمل بعد إنجابها أطفالها لفقدانها الثقة على الرغم من شعورها العميق بالتعاسة لبقائها في البيت. إن الشعور بالذنب من احتمال أن يؤثر عملها سلبًا في رعايتها لعائلتها كان سببًا إضافيًا في تقييدها. كان والدا جني من أبناء الطبقة العمالية اللذين لم يتمكنا من إكمال دراستهما الجامعية، وكانت والدة جني تشعر بالاستياء من ملازمتها المنزل للاعتناء بأطفالها، ومن التصريح بمشاعرها هذه. وكانت جني أول فرد في العائلة ينضم إلى الجامعة، ثم ينتقل إلى لندن حيث حصلت على وظيفةٍ واعدةٍ في قسم العلاقات العامة. غير أن المكاسب التي حصلت عليها هي الخسارات التي تكبدتها والدتها، هذا ما كانت جني تُفكر به. شيئًا فشيئًا، أضحى أسلوب حياة جني العصري، وآراؤها، وحتى نبرة صوتها غريبةً على والديها، ولم يعد بوسع والدتها تحمل المسافة بينهما، فتغلب عليها الشعور بالألم والامتعاض من وظيفة ابنتها الجديدة. حكت لي جني: «مع أمي أشعر بتوترٍ دائمٍ بين شعوري بالفخر وشعوري بالنقمة. إنها الطريقة التي تصف بها عملي، فهي تقول: «لقد استقرت جني في عملها، إذ توجه لها دعوات الغداء، وتستقل سيارة الليموزين»، كما لو أن كل ذلك أمرٌ سهلٌ. إنها تتصرف كما

لـو أن هذا العمل سـهل المنال، كما لو أن كل ما أحتاجـه هو الظهور والقول هـا أنـا ذا. كانت تقول بتهكـم وإزدراء: «آه، ياللانحطاط والسـخف»». ما زالت جني في صراع مع هذا الشعور بالذنب. إذ كشفت لي شارحةً: «عميقًا في عقـلي، أرى أمـي على الـدوام قابعةً في المنـزل بينما أفعل ما يحلـو لي هنا. لم أخبرهـم قط كمْ من المال أجنـي؛ لأني أريد أن أصل بالأمور إلى حدٍ يُمكنهم فيه من التواصل معي».

هنـاك جوانـب أخـرى في حياة النسـاء يجب عليهـن التعامـل معها. إذ يتحكم الرجال بكثير من مؤسسـات العمل والشركات، ويتواطأ كثير منهم مـع الاعتقـاد أن النسـاء أقل كفايةً. ولذا، تلاحظ النسـاء قلـة الترحيب بهن حالمـا يتقلد هؤلاء المراتب العليا في الإدارة، فلا يؤدي ذلك سـوى إلى تعزيز شـعورهن بالخوف والقلق. قد يـرى الرجال والمؤسسـات التي يديرونها في إنجازات النسـاء تمييـزًا إيجابيًا. هـذا صحيحٌ، على الأغلب، في حالة النسـاء الملونـات مـع أن الواقـع يقـول: إن عليهـن أن يُظهرن قدرًا أكـبر من القوة، والعزيمة، والقدرة على التغلب على المعوقات القائمة أمام النجاح.

وبينما تتركز مخاوف الرجال في العادة في محل العمل، ترزح النسـاء تحت ضغط إضافي، إذ عليهن أن يكنّ أمهات، وزوجات، وقادرات على التواصل اجتماعيًا. ومع زيادة التوقعات منهن في المنزل وأيضًا العمل، تزداد احتمالات انكشافهن أمام مشاعر القلق والخوف في حياتهن المهنية، وكذلك في أدوارهن العائليـة وحياتهن الشـخصية. ثمة جانبٌ آخر لا يقل أهميـةً، ففي حين ينذرُ الحكـم على قدرة الرجـال على التحكم في المتطلبات المهنية والعائلية، لا يزال هذا الأمر يُعد أحد مصادر الضغط الكثيرة على النساء.

وهـذا يعود بنـا إلى كاثي التي اقترنت بصديقها لاحقًـا. فعلى الرغم من ملازمة مشكلة القدرة على التواصل الحميمي لها، إلا أنّها عازمة على النجاح في علاقتهـا. إذ اسـتمرت في تقليص سـاعات عملها، وأيضًا خفض سـقف التوقعات، الذي وضعته لنفسها والكادر العامل معها، إلى مستويات معقولةٍ.

كانت جني، في تلك الأثناء، تفكر في خيارات العودة إلى العمل أو ربما إكمال دراسة الماجستير لتطوير مهاراتها. إنها مُصممة على العثور على المهنة التي تحبها. وتمكن وليم، أيضًا، بفضل تبصره واستيعابه، من الاعتراف بإنجازاته وحصاد ثمار قراراته. فبات يقضي وقتًا أكثر مع أفراد عائلته، ويشعر بسعادةٍ أكبر في مشاركة زملائه العزف في الفرقة الموسيقية وبين أصدقائه المقربين، والأهم، بالنسبة إليه، تمكنه من الشعور بالتعاطف والألفة اللذين كان يفتقر إليهما في العمل.

في أدناه بعض النصائح لمساعدتك في التغلب على مشاعر الاحتيال. فبناءً على ما ورد من أمثلةٍ وتحليلات في هذا الفصل، أنصحك بالآتي: حاول معرفة إن كنت تعاني من ارتياب ذاتي اعتيادي، أو شيء آخر يحتاج إلى استشارةٍ أو عنايةٍ أكبر. فإذا كان ما ألم بك معتدلًا ومُحتملًا، حاول استغلال هذه المشاعر والأفكار لصالحك. أعزم على مواجهة التحديات والمعوقات بإصرارٍ وتركيزٍ. وبداهةً، ليس هناك تقدم قيم لا يصاحبه إزعاج وقلق. وعليه، فتعلم تحمل مشاعر الانزعاج والضيق هو إحدى المهارات الأساسية المؤدية إلى الجلوس على دكة النجاح المهني.

وفي حال بقاء مشاعر مؤلمة وقاسية مثل هذه على حالها على الرغم من التجربة التي اكتسبتها في العمل، إذن، أنت بحاجة إلى مراجعة نفسك ومحاولة الآتي: احتفظ بذهنٍ صاحٍ متفتحٍ. إذ ينكفئ الذهن تقليديًا، ويغدو الفرد مستغرقًا بنفسه عندما تختطفه مشاعر الخوف والقلق. الانتباه إلى الآخرين سيُساعدك في تغيير مزاجك، وأيضًا سيُخفف من شعورك بالقلق، ويُطور مهاراتك في العلاقات بين-الشخصية. ستتمكن، على الأرجح، من إدراك أن للآخرين الهموم والمخاوف نفسها من عواقب انكشاف نقاط ضعفهم أمام الآخرين. ولا شك هنا في أهمية فهمنا لكيفية قراءة هذه المتلازمة في مساعدتنا على معرفة طرائق علاجها، عبر ملاحظة الآليات الدفاعية التي استعان بها الزملاء. في المرة القادمة التي تلاحظ فيها أحد زملائك وهو

يتجنب أداء مهام جديدة، أو يعمل أكثر من اللازم، أو ينتقد أداء العاملين بخشونةٍ وقسوةٍ، أعلم أن هذا هو دليلٌ على احتمال معاناتهم من المشاعر المُعيقة نفسها.

أخبرني مديرٌ تنفيذيٌ شابٌ عن الصعوبات التي يواجهها في التعامل مع عميلٍ صعب المراس، ومتعنت وغير متقبل لمحاولاته مساعدته. وتبيَّن، بعد حديثٍ مستفيضٍ معه، أن العميل قد حصل على ترقيةٍ وظيفيةٍ مؤخرًا، وأنه يميل إلى الركون إلى ما يُتقنه ويبرع فيه، ويتحاشى مناقشة موضوعات لا معرفة له بها. فاقترحت عليه التركيز على مد جسور الثقة بتقديم وفرة من التطمينات الإيجابية، وتجنب الخوض في موضوعات تقع خارج منطقته المريحة إلى أن تتوطد علاقته به.

إن فصل الأفكار العقلانية عن نقيضها حاسمٌ ومحوريٌ. إذ يُرجح، عمليًا، وجود مناطق يحتاج فيها المرء إلى التعلم، والاعتراف بجوانب الضعف والهشاشة، ليتمكن، بعد ذلك، من معالجتها. ويجب، بالقدر نفسه، العناية بفهم المشاعر اللاعقلانية؛ لأن معرفة منبعها ستُسهم في التخفيف من حدتها، وإقبالك على الحديث مع الآخرين ومشاركتهم تجاربهم. هذه النصائح كفيلةٌ بتحويل الشعور بالهلع إلى ارتيابٍ ذاتي معقولٍ، وفهم أن الخوف والقلق هما أحد جوانب الحياة الوظيفية. وعليه، من المُفيد قبول حقيقة أن اتخاذ القرارات الخاطئة والفشل هما أمران واردان على الدوام. أأنت واقعي أم شديد القسوة على نفسك؟ إذن، ابحثْ عن التعاطف لنفسك، وأعدْ تقييم توقعاتك.

الفصل الثالثُ

هل الخشيةُ من الرفض تجعلك متشنجًا في سلوكك؟ أو عندما يغدو إرضاء الآخرين سلوكًا قهريًا

من بين جميع المهن التي عملت فيها، والأنشطة المتفرقة الساندة التي اشتركت فيها، كان أكثرها إبهاجًا ومتعةً هي عملي ممثلة كوميدية ارتجالية في أحد نوادي لندن الترفيهية في مطلع تسعينيات القرن العشرين. على الرغم من الجهود المُضنية التي كنت أبذلها في تقديم العروض، كان النجاح اللازم للتخلي عن الوظيفة النهارية أشبه بسرابٍ. مع ذلك، قدم لي عملي في هذا المجال درسًا مهمًا للغاية تعلمته في عرضٍ مسائي كارثي حقًا في أحد مسارح لندن الرئيسة: إذ «كُلفت بتقديم عرضٍ تحت اسم ناومي روزْ في نادي بانانا الليلي، وهو أحد النوادي الشعبية المُسلية في بالهام. كان النطق باسم شارغاي أشبه بكابوس لفظي، فقررت مسايرة النسخة الأكثر لطفًا منه؛ وأعني بذلك ناومي روز. ومع أن طولي لم يكن يتجاوز خمس أقدام وبوصتين، اقتنعت أن «روز» منحتني مظهرًا أطول. كانت عروضي الكوميدية الجيدة في الآونة الأخيرة قد جبت، إلى حدٍ ما، ما سبقها من عروضٍ رديئةٍ حتى إنها شجعتني على دعوة بعض الأصدقاء المقربين، الذي أصطحب أحدهم والدته معه.

ألقيت تحيةً سريعةً على أصدقائي وعلى القائمين على النادي حال دخولي، واتجهت مباشرةً إلى دورة المياه. وهناك ذاكرت دوري وأنا أحدق في المرآة. وبعد لحظة التسخين والاستعداد هذه، وبابتسامة على وجهي، ألقيت بصوتٍ عالٍ مُزحتي الأولى: «هيَ، أنا ناومي، أنا في الأصل من لوس أنجلوس. ل. أ.، لكنني أعيش في لندن حاليًا؛ لـ...» لكنني توقفت فجأةً، إذ دخلت امرأةٌ، فتظاهرت بوضع أحمر الشفاه كي لا أبدو بمظهر الخرقاء التي تتحدث لنفسها. انتظرت أن تنتهي. غسلت المرأة يديها ثم غادرت، وعُدت أنا إلى ما كنت أفعله. كان تغيير عادات السياقة من بين أقسى الأمور التي خبرتها بعد انتقالي من لوس أنجلوس إلى لندن. في أول مرةٍ قدت فيها السيارة في لندن، كنت أركز على البقاء في المسار الأيسر حينما شاهدت عابر سبيل يحاول العبور من الجهة اليمنى. لم أعرف إلى أي جهة أنظر، بسبب ارتباكي، وفجأة ظهر تأثير العادات الأمريكية القديمة، تعرفون كيف يبدو الأمر، فدعسته.

عُدت إلى غرفة تبديل الملابس، بعد إلقائي نظرة على المنصة حيث بدأ العرض الكوميدي. كان مُقدم البرامج بارعًا للغاية، وكانت الفقرات الكوميدية تتابع، وكان الجمهور الواقف بعضه والجالس بعضه الآخر، متجاوبًا ومشجعًا بنحوٍ متوقع، وضاحكًا في اللحظات المناسبة. كان الحماس متأججًا شعرت على أثره بتوهج السعادة في قلبي والاضطراب في بدني. كان نويل جيمس من مقاطعة ويلز هو مُقدم الفقرة اللاحقة. كنت أحب أسلوبه الفكاهي السريالي- كل ما فيه كان يُضحكني. قال جيمس بخفة دمه الويلزية المُحببة: «اسمي نويل جيمس. هذا صحيح، أنا أحدُ المولودين في عيد الفصح».

«كنت أنتظر غودو في ذاك اليوم. ألا تعرفون ذلك؟ ثلاثة أتوا في الوقت نفسه. استمر نويل في فقرته. كان الجمهور يحبه. نال عرضه تصفيقًا حارًا، أعقبته فترة استراحة، ثم جاء دوري. لكن، فجأةً، أستبد الهلع بي. حل

الشعور بالذعر محل الثقة. تيبست ساقيّ وجفت شفتيّ. تسارعت دقات قلبي؛ كنت أشعر به يعدو فزعًا كما لو أنه على وشك أن ينخلع من مكانه. خفتت الأضواء ولفت المُقدم أنظار الجمهور إلى قرب بدء فقرتي، فتعالت الضحكات بينهم بعدما نجح في مهمته. لكن هياج قلبي المفاجئ لم يكن قد توقف بعد. قال المُقدم: «والآن ستُمتعون أنظاركم بمشاهدة عرضٍ تقدمه سيدةٌ لطيفةٌ للغاية. ربما سبق لكم مشاهدتها. إذ إنها تعمل معنا منذ مدةٍ، وهي تجعلني أضحك على الدوام. إذن، الرجاء، رحبوا وصفقوا كثيرًا لناومي روز!» بينما كنت في طريقي إلى مكبر الصوت، أحسست فورًا بعداوة الجمهور. لم تبلغ مسامعي نوبة الهتاف الحارة المرحبة التي كنت أتوقعها، بل كان التصفيق المؤدب الخافت هو كل ما حصلت عليه. شعرت بضوء المسرح المركز يغمرني، فجذبت مكبر الصوت من حامله بحماسٍ بالغ لأُثبت لهم أن لدي عملًا أوديه. لكني أدركت، حتى قبل أن أفتح فمي، أن الجمهور منصرف عني، فقررت بسرعةٍ تقديم أفضل النكات لدي. قلت لهم: «أعيش مع كارين، صديقتي المُفضلة. كانت كارين تقضي المساء يوميًا في البيت في حياكة شيء ما بينما كنت أبحث يائسةً عن رجل أتواعد معه. في نهاية السنة، كانت كارين تمتلك، على الأقل، سترةً لعينةً تتباهى بها [بينما خرجت من العرض خالية الوفاض]». كنت أحبُ هذه النكتة لأنها حقيقية؛ ولأنها كانت ناجحةً على الدوام. لكن ليس هذه المرة. خيم صمتٌ ثقيلٌ. بيد أني قلت لنفسي: استمري، ما زالت لديك فرصةً لتغيير الموقف لصالحك. باغتيهم بأفضل نُكتك. فواصلت الحديث: «لم أترك علاجًا لم أجربه. جربت الاستعانة باختصاصي العظام، والعلاقات العاطفية، وحتى المعالجين الطبيعيين، لكن بلا جدوى، لم يكن بوسع أحد، على ما يبدو، أن يمد يد العون لي. ثم انتهى بي الأمر برؤية أحد المُعتلين نفسيًا. قد تظن بي الجنون، لكنه، يا للمفارقة، حل جميع مشكلاتي-إذ أطلق النار على عائلتي!»

يلفُ الهدوء الغرفة. لا سبيل إلى نكران الأمر؛ أنا «أحتضر». استحال

فتور الجمهور ونفوره مللًا، تحول أيضًا إلى ثرثرةٍ، فتعالت الهمهمة واللقلقة بينهم. كنت انسحق تحت الثقل الهائل للرفض الجماعي. أمسى واضحًا، في تلك اللحظة، أن الجميع يتجاهلني. قررت أن أرفع هذا الشعور المقيت بالتعاسة عن كاهل الجميع، بما فيهم أنا، فغادرت المنصة بهدوء. وما زاد الطين بلة وفاقم من شعوري بالمهانة، النجاح الباهر الذي حققه ديلن موران، المُرفه الذي تبعني في تقديم فقرته.

العمل في تقديم الفقرات الكوميدية محفوفٌ بالمخاطر. وثمة سبب معقول للقول: إن الفشل في إضحاك الجمهور يُصيب العمل الكوميدي في «مقتل»، في حين لا يُقال عن المؤدين الذين يُخفقون في العروض المسرحية الأخرى سوى أنهم قد «قضوا ليلةً سيئةً للغاية»، الصمت موجعٌ وليس هناك من يشاركك إياه. الحملُ حملك لوحدك، وأيضًا الشعور بالمهانة والعار. كانت صعوبة توقع هذا الهبوط في مستوى قبول الجمهور لفقراتي الكوميدية الجميلة بمقدار صعوبة توقع انتشال فقراتي الأسوأ من قاع الفشل. فعندما تتفق صالةٌ مكتظةٌ بالمتفرجين على أنك مؤدٍ سيئ، يتعذر ألا تتفق معهم. استغرق الأمر مني أيامًا للتعافي من التأثيرات الجانبية لما حدث في تلك الليلة مع أني تمكنت من الوقوف على قدمي بعد هذه التجربة والاستمرار في هذا العمل لبضع سنوات أخرى.

ما الدرس الذي استقيته من هذه الليلة، ومن عملي اللاحق؟ الدرس الأهم، بالنسبة إلي، هو أن المهارة الوحيدة الأكثر أهمية في العمل بصفة ممثلٍ كوميدي ارتجالي، أهم حتى من الموهبة، هو القدرة على تجاوز الرفض. فإذا كان بوسعك العودة إلى المنصة للأداء بعد «موتك» [الافتراضي] عليها، إذن، هناك فرصة أمامك لتحقيق النجاح. علمني العمل في المجال الكوميدي أن الشعور بالرفض مؤلم وقاسٍ لكنه ليس قاتلًا. لقد برهنت هذه الحادثة لي، عمومًا، على أهمية القدرة على تجاوز الرفض للنجاح في العمل والحياة.

هيأني الرفض الشديد الذي عانيته عندما كنت صغيرةً إلى العمل في مجال

التسلية والترفيه. لم أكن بارعةً في أداء كثير من الأشياء في سنوات طفولتي الأولى. واخترت، في المدرسة الثانوية، الانضمام إلى صفٍ للرقص لتحاشي المتلازمة المحتومة: «أن تكون آخر شخص يقع عليه الاختيار للانضمام إلى الفريق الرياضي». وعلى العكس من أقراني البارعين في الرياضيات، واللغات أو الموسيقى، لم أكن أملك أيًا من هذه المواهب.

ومع أن اختبارات الذكاء قد أظهرت قدراتي بصفتي طفلة، كانت المرتبة الأخيرة تلازمني كظلي في جميع المواد. ولحسن الحظ، فقد هب لإنقاذي نظام الكلية المجتمعية في كاليفورنيا بالحد الأدنى من المتطلبات، التي تمكنت، أخيرًا، من تلبيتها، وأهمها أن يكون العمر ثمانية عشر فما فوق، والتنفس. تمازحنا أنا وأصدقائي فيما بعد قائلين إنه حتى لو لم تكن تتنفس، فإن الكلية ستختارك وتدعمك. ساعد استمراري في الدراسة حتى تخرجي في جامعة سانذرن في محو كل إخفاقاتي السابقة. كنت مُصممةً على المضي في طريقي مع بقاء ذكريات الرفض في سني حياتي المبكرة ملتصقةً في ذهني. كان ترقب الرفض أحد العوامل الذي أبقى سقف توقعاتي منخفضًا، لكني تعلمت النهوض بعد كل كبوةٍ والوقوف ثانيةً على قدميَّ، والاستمرار على الرغم من المصاعب، وليس مُهمًا، بعد ذلك، ما أحققه، فكل إنجازٍ كان مكافأةً لي.

يتحلى كثير من الناس بشجاعة مقاومة الرفض والتصدي له، وأيضًا الانطلاق من داخله. يُفكر المبدعون، مثلًا، فيما وراء المألوف والآمن بحثًا عن حلولٍ مُبتكرةٍ على الرغم من التجاهل المتكرر الذي تتعرض له أفكارهم في البداية. ويُشيدُ المفكرون المبدعون الأكثر نجاحًا حولهم جدارًا صلبًا يقيهم خيبات الأمل؛ وهذا، بالضبط، ما يُميزهم. إنهم يعرفون أن أكثرية أفكارهم ستُلقى، على الأغلب، في سلة المهملات، وأنها لن ترى النور أبدًا، مع ذلك، نراهم يثابرون في وقت لا يتجرأ أكثريتنا على المخاطرة بتدمير سمعتهم بفعل النظر إليهم بوصفهم أغبياء، ومخطئين، وحمقى.

وقد نعتقد جازمين أن الآخرين سيحكمون علينا بقسوةٍ، فنحتفظ

بالأفكار الجيدة لأنفسنا. فكر في آخر مرةٍ عبرت فيها عن رأي، أو قدمت سؤالًا أو فكرةً قضيت وقتًا طويلًا في تقليبها في عقلك، ثم طرحتها جانبًا قبل المجاهرة بها. هل استنتجت مُسبقًا احتمال تعرضك للاستهزاء، أو الرفض، أو التجاهل؟ هل كنت تخشى الرفض، أو الإذلال، أو ارتكاب خطأ ما؟ فكّرْ في الأوقات التي ربما فاتتك فيها فرصة؛ لأنك لم تُدلي برأيك. بادرْ بتجميع الأدلة عن دور الخوف من الرفض في تقويضك مهنيًا. إن التفكير مليًا في الحقائق القاسية قد يدفعك إلى التنقيب في مخاوفك الداخلية.

ليس الآخرون من يحكم علينا بقسوةٍ، بل نحن من يفعل ذلك في أغلب الأحيان. ولأن الهواجس تنتابنا بشأن «خطأ» أفكارنا أو «عدم ملائمتها»، نتصور أن للآخرين الرأي نفسه فيها. وهكذا، نُسقط أفكارنا السلبية على الآخرين كما لو أنهم بلا عقل يفكرون به. إن الاحتفاظ بأفكارنا لأنفسنا من دون عرضها للبحث والمناقشة يعني تفويتنا فرصة إدراك قيمتها، وسماع ما يُفكر به الآخرون بشأنها. إضافةً إلى ذلك، يترتب على الخوف من الرفض عواقب أكثر خطورةً، إذ يُخاطر الخائفون منه باتخاذ قرارات خاطئةٍ، وتدمير مهنهم، والانعزال عن الآخرين، والتكتم على آرائهم، وطموحاتهم وتوجهاتهم.

سنجد كثيرًا، في وسائل التواصل الاجتماعي، مما يُمكن الاستعانة به للبحث في هذا الجانب. فالهوس في الحصول على «أعجبني -اللايكات- likes» لتعزيز صورة الذات قد استشرى إلى حد فقد البوصلة الداخلية. إن التقدم المهني، وتعلم المهارات الجديدة، وتحقيق الطموحات سيكون، نسبيًا، بلا قيمة من دون الحصول على العدد المأمول من «أعجبني». يبدو الأمر كما لو أن تجربة المرء ليست حقيقية ما لم يشترك الآخرون فيها ويثنون عليها في وسائل التواصل الاجتماعي. إن الحصول على «أعجبني»، أكثر من أي شيء آخر، أمسى الهدف لا الإنجاز المهني أو الشخصي.

لا مراء في الوجع والمرارة التي يُسببها الرفض، ولذا، من المحتمل أن

تُفكر مستنتجًا معقولية وضرورة جميع المحاولات المبذولة لتحاشيه. فنحن، بعد كل شيء، كائنات اجتماعية تواقة إلى التواصل. بوسعنا، حدسيًا، الوقوف بوجه الأفضل بين غرائزنا، والإذعان لآراء الآخرين، وربما التخلي عن طموحاتنا كي نتوافق وننتمي. إننا نعتمد على عوائلنا، وأصدقائنا، وأماكن عملنا، وغيرها من التنظيمات، سواء أكانت نوادي كرة قدم أم جماعات دينية ومجتمعية أخرى للحصول على إحساس بالهوية، والانتماء، والأمان. توفر مؤسسات مثل هذه أيضًا الشعور بالطمأنينة في الأوقات العصيبة، والصحبة، والأمل المقاوم لليأس، والدعم في الأتراح، وذلك كله في مقابل الولاء لها. واتكالنا هذا يدفعنا إلى التردد في المخالفة، أو الوقوف بوجه التيار، أو انتقاد المظالم والمساوئ. فما أن يتعرض وجودنا في هذه الجماعات للتهديد حتى يغلبنا الخوف على هويَتنا، ورخائنا، فتندفع فِطرنا نحو اتخاذ أقصى الإجراءات لنحظى بالقبول ثانيةً في الحظيرة.

يتحدث كاشفو الفساد بصراحةٍ عن الأخطاء التي يميل زملاؤهم إلى تجاهلها، فيضعون أنفسهم، نتيجةً لذلك، في خانة المخالفين الغادرين. يشعر الزملاء أو الأصدقاء والرفاق بالانزعاج، أو حتى الذنب بسبب التغاضي عن المفاسد والمظالم التي يميط كاشفو الفساد اللثام عنها بشجاعةٍ. إن الحاجة إلى الانتماء قويةٌ وراسخةٌ، وحقيقة أن أكثريتنا مُستعد للوقوف بوجه أفضل أحكامنا بدلًا من المخاطرة بالإقصاء عن الجماعة يُفسر قوة التفكير الجمعي أو تفكير القطيع. وعليه، بينما يبدو تجنب الرفض أمرًا مفهومًا، فإن الشعور القسري الذي يدفعك إلى إرضاء الآخرين على حساب نفسك يعني أن هناك خطبًا ما لا بد من التنبه عليه.

إن «مُبهجي الناس» القِهريين -أي من يحرصون على إرضاء الناس وإسعادهم بكل ما أوتوا من قوةٍ- تُعدّ أمثلة مناسبة، فهم مستعدون للمضي إلى أقصى الحدود كي ينالوا الرضا والقبول. إنهم يُبدون، في العمل، اهتمامًا كثيرًا في أن يكونوا موظفين أكفاء، وصابرين، وأعضاء فريق جيدين،

وحساسين إزاء احتياجات الآخرين. إنهم يتبعون المديرين والقادة، ويستمعون للمبدعين، ويصغون باهتمام لهموم الزملاء. زيادةً على ذلك، يندر أن يتورط هؤلاء بنزاعات مع الزملاء، وهم، بطريقةٍ أو بأخرى، عماد هذه المنظمات ومرتكزها.

لكن الشخصية التابعة لهؤلاء تدلُ على أن حاجتهم إلى الشعور بالأمان ستطغى على طموحاتهم ودوافعهم. إذ تعكس الصورة التي يقدمونها تصورهم عما يتوقع الآخرون أن يروه فيهم لا ما هم عليه في حقيقة الأمر؛ لأن مستشعراتهم العاطفية متجهة إلى الخارج لا إلى الداخل. وهكذا، يُسهم اهتمامهم باحتياجات الآخرين على حساب أنفسهم بجعلهم أقل وعيًا بمشهدهم الداخلي الخاص. إنهم يقمعون مشاعرهم وآراءهم، ويضلون الطريق، والأخطر، إنهم يقضون حياتهم في عزلةٍ عما حولهم. إنهم، عمليًا، الخاسرون في نهاية المطاف، إذ يخفقون في تحقيق ذاتهم، ولا ينعمون بالشعور بالرضا في مهنة يواصلون العمل فيها إلى مدياتهم القصوى في حين ينتفع زملاؤهم من كرمهم. ولذا، يُلاحظ عزوف هؤلاء عن اتخاذ القرارات أو حتى التفكير؛ لأنهم بسبب إهمالهم أفكارهم، ورؤاهم، وتفضيلاتهم، يعتمدون في ذلك على رؤوسائهم وزملائهم في العمل. هكذا، تخسر المنظمات والشركات فرصة الاستفادة من مواهبهم الفريدة على الرغم من المكاسب التي تحصل عليها من جهودهم، وتعاونهم، وتفانيهم في العمل. وعلى هذا النحو، تكتسب دورة الإرضاء والاتكال زخمًا وقوةً. فعندما تُقمع الأفكار وتبقى منكفئةً، سيصيبها العطل والجمود، ويدب الهُزال في النمو والتغيير.

والدافعية هي أحد العوامل الحاسمة في الخروج من هذه الحلقة المُفرغة. فمع وقوع التعارض بين الرغبة القسرية في إرضاء الآخرين من جهةٍ والطموحات الشخصية من جهةٍ أخرى، ينقضُ الصراعُ ناشبًا أظفاره في داخل المرء. وعلى الرغم من القلق والضيق المصاحب لتوترٍ مثل هذا، فإنه مُفيدٌ في إرواء الدافعية الضرورية للتغيير. يُمكن، في الواقع، التنعم بالتقدم

الشخصي والوظيفي إن أبدى الشخص الاستعداد لمواجهة الصراعات والمشكلات، والقدرة على تجاوزها.

هذا تحديدًا ما تكشف عنه حالة ديفيد، الرجل الأعزب البالغ من العمر التاسعة والثلاثين، الذي يعمل في مجال النشر. إذ تحولت جاذبيته وفطنته إلى قناعٍ مثالي يُخفي وراءه مخاوفه وهواجسه التي لم تكن، على الرغم من ذلك، بعيدةً عن السطح. لقد أجبرته الترقية الوظيفية على مواجهة الصراع بين تعطشه إلى النجاح ورغبته القسرية في الإرضاء التي لطالما كانت استراتيجية بقاء حياتية للنجاة من خطر الرفض. هذه الاستراتيجية خدمته كثيرًا في أداء المهام الوظيفية المبكرة، وعلى الرغم من تغير وضعه بعد الترقية، إلا أنّ خشيته من الرفض أثرت سلبًا في قدرته على اتخاذ القرارات الحازمة والقاسية، وجعلته يدخل في مهاترات كلامية كثيرة.

قلت له: «أريد المزيد من المعلومات. هل يُمكنك إخباري ما أثر مخاوفك في إضعاف قدرتك على الأداء في العمل؟»، فأجابني: «إنها مُعيقة وقامعة؛ لأن القرارات التي تتخذها مُبطنة بكثير من الاعتبارات بشأن ما قد يشعر به الآخرون، أو ما يردون به، أو ربما دورك في تقديم المسوغات التي تُبرر انتقادهم لك، أو ربما استعانتهم بآخرين للتكتل ضدك. فتعوض عن ذلك بالتكتم على مقصدك كي لا تجرحهم، أو التخفيف من حدة ما ستقوله. وهذا مؤشر على أنك أقل استطاعةً وأقل إنتاجيةً، وحتى لو كان احتمال تعرضهم للأذى ضئيلًا للغاية، فإن ذلك يدفعني إلى التردد. لا أرغب بالمخاطرة بظلم الناس ومضايقتهم؛ لأنهم قد يتركون العمل، أو أيضًا يدفعون الآخرين إلى تركه. وإذا كنت مشغولًا بالتأكد من أن زميلك لا يكرهك، إذن، أنت غير صادقٍ في تعاملك. عندها، ستشعر بالابتذال والتفاهة، وسيشعرون، من جانبهم، أنهم لا يتلقون الرسالة المباشرة التي يجب عليك إيصالها لهم»

شعرت بالقلق من أن حالته الذهنية اليقظة والمتأججة قد جعلته دائم التوقع للخطر اللاحق. فأخبرته: «إن البقاء يقظًا ومتنبهًا طول الوقت

سيؤدي إلى إصابتك بنوبة قلقٍ، وإن هواجسك غير العقلانية بشأن الآخرين تعني الانكشاف أمامهم». فرد شارحًا: «إذا اخترت مواجهة الناس، فأنت تخلق منهم أعداء لك. ولذا، تعمل على إيجاد وسيلةٍ للتقليل من حدوث ذلك عبر محاولة جعل الآخرين يشعرون بالسعادة والرضا عن أنفسهم. لكنك تكبح، في أثناء ذلك، ميولك ورغبات شخصيتك. كل شيء محسوب- إنه فعل أدائي، وهذا ما يستنزفك؛ لأنك منهمكٌ طوال الوقت في خلق صورةٍ مُصممة للتأكد من أنك مقبول ومرحبٌ بك».

شرحت له أن موقعه الوظيفي الجديد لم يُسعفه؛ لأنه لا يزال يؤمن أن للآخرين -سواء أكانوا مرؤوسين، أم زملاء، أم عملاء- اليد الطولى في العلاقة لحيازتهم سلطة رفضه. لذلك، تضعضعت ثقته بنفسه، وعلى الرغم من اندفاعه نحو العمل بهمةٍ أكبر ليُثبت جدارته، إلا أن ساعات العمل الطويلة هذه لم تؤتِ أُكلها، بل أفضت إلى الاحتراق الذاتي. كان من المُحتمل أن يُخطئ في قراءة المواقف، ويتخيل تهديدات غير حقيقية، أو يغلبه الهوس من احتمال إهماله تهديد فعلي. قال وليم في وصفه لهذا الوضع: «لم أتعامل بجديةٍ مع موقفٍ في حين كان من اللازم أن أفعل ذلك، أو كنت مستعدًا لخوض معركةً ما بينما أخطأت الآن في قراءة الموقف».

كان الاهتمام الذي يبديه وليم، في جوهره، استراتيجية يستعين بها للنأي بنفسه عن الصدمات العاطفية الأكثر غورًا في حياته المبكرة. يفترض كثيرون خطأً أن الصدمة تتمخض عن التجارب المؤلمة فحسب، مثل: الاستغلال الجنسي، والإرهاب، وحوادث الحرب العنيفة مع أنها، في جوهرها، تُمثل استجابة عاطفية وجسدية على حدثٍ مؤلم لا يُطاق يندفع الدماغ، عند وقوعه، لحماية الفرد، عبر فقد الإحساس، من مشاعر جارفة مثل الاغتمام، والقنوط، أو الغضب. تبقى آثار هذه التجارب جاثمةً في ذكرياتنا، وعواطفنا، ولاوعينا، حتى في أجسادنا، وتُمارس تأثيرًا دائمًا لا يزول في طريقة تفكيرنا، وعلاقتنا بالآخرين، وقدرتنا على التحكم في انفعالاتنا، والتعامل مع تجاربنا.

وبداهةً، يمتد هذا التأثير ليشمل طريقة تفسيرنا للأحداث وردنا عليها في أماكن العمل.

إنَ خيبات الأمل الاعتيادية في العمل تُشعل في العادة جذوة التجارب الحياتية الصادمة المبكرة مثلما حدث لديفيد الذي كان الابن المُدلل والمحبوب، لا سيما بعدما فقدت والدته طفلين، أجهضت أحدهما ووِلد الآخر ميتًا. شغل ديفيد موقع القلب في حياة والدته؛ وهو أمرٌ مفهومٌ ومتوقعٌ. نحن جميعًا، في الحقيقة، في حاجةٍ إلى أن نعتقد أننا نشغل موقعًا مثل هذا في قلوب أمهاتنا حينما نكون صغارًا ومعتمدين عليهن، وبمرور الوقت، نُدرك الحقيقة المُرة أن العالم الأوسع حولنا قد لا يمنحنا الاهتمام نفسه.

تعرض ديفيد لهذه الصدمة في الحادية عشر من عمره بعد اكتشافه، عند دخوله المدرسة الثانوية، أنه لم يكن مُميزا، بل شخصًا اعتياديًا، وأنه لم يُعد الطفل المدلل المحبوب. دفعه هذا الاكتشاف المؤلم إلى الانكفاء على نفسه، وأتاح للآخرين فرصة السخرية منه. تمنى ديفيد في سره أن تتمكن أمه من تمييز هذا التقوقع بوصفه التماسًا للمساعدة. لكنها، للأسف، فسرت تجهمه وعبوسه أنه انتقاد لها. قال ديفيد: «لم تعرف أمي كيف تستوعب الأمر بعدما لاحظت انعزالي. لذا، فقدت حماسي وكل ما يجعلني الأكثر جاذبيةً وتألقًا في نظرها، أعني بذلك الذكاء والمرح، إذ تبخر كلاهما وحل محلهما: «لا أعرف ماذا أفعل»».

لاحظ ديفيد، في نهاية سنوات مراهقته، أن جعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم يُساعده في التخفيف من حدة العزلة والرفض اللذين يعانيهما. ولذا، حمل هذه الاستراتيجيات معه إلى حيث يعمل بوصفها حاجزًا يقيه خطر الرفض الذي يلوح له على الدوام. ومع أن إرضاء الناس قد أسعفه في التقدم في العمل، فإنه أسهم بالقدر نفسه في الإبقاء على مشاعرِهِ الصادمة المبكرة راسخةً في لاوعيه لم يزعزعها سوى ترقيته الوظيفية التي نكأت جراحه ثانيةً، وأحدثت صراعًا في داخله. شرحت له قائلةً: إن الجزأين

اللذيـن يؤلفـان كيانه متعارضـان، فبينما يُـدرك أحدهما أنه يُدمـر قدرته على القيادة، يخشـى الآخر من التخلي عن الاسـتراتيجية التي ساعدته في النجاح وحمته من العواطف الجامحة في طفولته.

وقد سـاعدته هذه التبصرات والكشوفات في عزل الماضي عن الحاضر، وسـمحت له في إحداث تغييرات ضئيلةٍ ومميزةٍ في آن واحدٍ. كان إدراكه أن كثيرًا مـن المواقف التي كان يظنها مخاطر تعود في جذورها إلى عالمه الداخلي، وسنوات حياته المبكرة لا إلى مكان العمل، هو نقطة البداية التي انطلق منها، فهـو يتحـدى حاليًا أفكاره بدلًا من أن يُعيد تجسـيدها ويتـصرف بناءً عليها، ويتسـاءل في داخله فيما إذا كان الموقف الذي يواجهه يؤلف خطرًا حقيقيًا أم مُفترضًـا. إنه أكثر رغبةً الآن في التعبير عـن آرائه أمام عملائه والعاملين معه مع مراقبته الحذرة لما يُمكن أن ينطوي على مخاطرةً مرتفعةً في مقابل المخاطرة المتدنية. تمكن ديفيد، تدريجيًا، من بناء القوة العاطفية اللازمة لتحمل المواقف المُزعجة.

إن مسـاءلة الأفـكار والتصـورات وإمعـان النظر فيها هـو خطوة أولى ضروريـة. غـير أن التوصل إلى رؤيـةٍ وعقلية جديدتين قد يكـون متعذرًا إن هيمن نمط التفكير الوسـواسي على الفرد. يُمكن للحديث مع شـخص تثق به أو متخصصٍ المسـاعدة في أن يتحول الحديث المنفرد والانهزامي إلى حوارٍ خـلاقٍ. إذ تغرس حوارات مثل هذه في أذهـان الناس منظورات وتبصرات متجـددة يُمكـن إدماجها مـع التجارب السـابقة للتمتع بعقليةٍ أكثـر انفتاحًا وتجاوبًا.

يعـود أصل مخـاوف ديفيد من الرفـض إلى المرحلة المتوسـطة، وربما إلى مرحلةٍ أسبق، إلى الأشهر أو السنوات الأولى حيث الاعتماد على مانح الرعاية يكون كليًا وشـاملًا. إن علاقة «التعلق» التـي تربطنا بأمهاتنا، أو غيرهن من مانحي الرعاية يوفر أنموذجًا يُبين نوعية العلاقة التي سـتربطنا بالآخرين في المسـتقبل-أي أإن وثاقـة العلاقـة تُشـعرنا بالراحة أم التهديـد؟ وإلى أي حد

نحن مستعدون للثقة بالآخرين، والتعاون والتعاطف معهم؟

فكّـرْ قليلًا في منطقة راحتـك في العمل. هل تستشـف غالبًا من موقفٍ مـا الخطـر؟ وهو ليس كذلـك؟ هل تميل إلى الحفـاظ على مسـافةً بينك وبين زملائـك؟ أم هل تُفضل التعاون في العمل مع الآخرين؟ هل تتوق إلى قبول الآخرين وتأييدهم؟ هل تثق بالآخرين بسهولةٍ؟

إن الوعـي بعلاقاتـك العاطفيـة الارتباطية هـي أفضل مـكان يُمكنك الانطـلاق منـه. إذ تحدث المحلل النفسي البريطاني جون بولبي، في دراسـته الرائـدة عـن التعلـق العاطفـي في خمسـينيات القـرن العشريـن، قائـلًا: إن الطفـل الصغير يندفع بالحاجة إلى الراحة والأمـان بقدر ما يندفع بالحاجات الجسـدية. عندها يُصبح الشـخص مانـح الرعايـة، أي الأم في المعتاد، قاعدةً آمنـة يستكشـف فيهـا الطفل العـالم. إن الحاجـة إلى الطمأنينة والأمـن دائمةٌ ومتواصلـةٌ، والأفـراد الذين يحظون بهذه القاعدة في سـنوات حياتهم المبكرة هـم الأوفـر حَظًا في الشـعور بالثقـة في أن الآخرين سـيقدمون لهـم الرعاية نفسها. إنهم، على الأرجح، سيشعرون بالكفاية، والأهمية، والرضا.

علـق بيتر فوناغي، المختص المعـروف بالاضطرابات العاطفية والمعالج النفسي الرائد للمشكلات بين الأطفال، على هذا الجانب قائلًا: «إن ما يتطلبه التعلـق العاطفي يتجاوز كثـيرًا الرعاية والحماية الجسـديتين. إنه يعني تقديم الدعم لنمو العقل البشري، أي التحلي بالقدرة على وصف تجربتك الداخلية، ومشاركة الآخرين مشاعرهم وأفكارهم، وأيضًا القدرة على التعاون والعمل الجماعي؛ وهذه جميعًا تعتمد على العلاقات العاطفية الارتباطية.

إن مـا نعنيـه، في الحقيقة، من قولنا: إن الطفل يشـعر بالأمان هو أن لهذا الطفل القدرة على تنظيم مشـاعره، وبذلك القدرة عـلى التواصل مع أقرانه، وفهـم الآخرين كذلك، والتفكير في المحيطين به، والتعاطف معهم، والعناية باحتياجاتهم، وفي الوقت نفسه الشعور بالثقة الكافية في تجاربه الداخلية. إنه يعني أن تُدرك ما يُفكرون ويشعرون به. هذا هو التعلق العاطفي الآمن».

والعكس هو الصحيح. فعندما يكون مانحو الرعاية أو الآباء مُهملين، وفوضويين، وقلقين للغاية، لا سيما في السنتين الأولى، سينشأ الأفراد، على الأغلب، وهم يحملون ندوبًا نفسية وأيضًا آثارًا دائمةً لا تُمحى في عقولهم وأجهزتهم العصبية تؤثر في الآليات المسؤولة عن ضبط الغرائز، وتنظيم المشاعر، والتواصل مع الآخرين.

إن الأفراد ذوي العلاقات العاطفية المضطربة أكثر عرضةً، على الأرجح، للإصابة بالقلق من الرفض والانتقاد، أو الخوف المُفرط من التجاهل وعدم الاعتراف بالجدارة. يُحتمل أن تظهر أنماط التعلق العاطفي المُعيقة هذه في أماكن العمل بالأشكال الآتية: إذ يسعى الفرد بإصرار وثباتٍ، في أحد الطرفين، إلى نيل القبول والتأييد من الآخرين، فيغدو مُزعجًا دبقًا أو مُتكلًا بإفراطٍ، أو يستعيض عن ذلك بمحاولة الظهور بمظهر العنصر المحوري الذي لا يُمكن الاستغناء عنه، أو يختار، في أقصى الطرف الآخر، الابتعاد والاعتماد المبالغ به على الذات، والعزلة لعدم قدرته على التوافق مع العلاقات الوثيقة. إنهم يواجهون صعوبةً في التعاون؛ لأنهم يظنون أن الناس يريدون إيذاءهم. ومع أنهم يرغبون في التواصل ويتوقون له، إلا أنهم لا يثقون قط في العلاقات التي يرتبطون بها.

إن خيبات الأمل والإحباطات الاعتيادية التي يتعرض لها الأفراد في أماكن العمل، مثل التعرض للتجاهل، أو الحرمان من الترقية، قد تبدو أحيانًا أشبه بمصدر تهديد للحياة، لا سيما إذا تزامنت مع اشتعال فتيل الاضطرابات العاطفية المُبكرة ومشاعر الرفض والهجر ثانيةً، كما في حالة ماكس.

ماكس رجلٌ طويل القامة، مُهذب، ولطيف في الثلاثينيات من عمره، ولديه عمله الخاص في الاستشارات التسويقية. لم يمضِ وقتٌ طويلٌ على عملنا معًا حتى كشف ماكس عن رغبته العميقة في نيل رضا العملاء واستحسانهم وأثرها في تعريض عمله للخطر؛ لأن التعاملات والصفقات التجارية تبدو، في حالته، شخصية للغاية.

تعـود جذور الخوف مـن الرفض في حالـة ماكس إلى علاقتـه العاطفية المضطربـة بوالدتـه التـي غرسـت فيـه الشـعور بالدونيـة والازدراء الذاتي. كانت والدته الأسـتاذة الأكاديميـة متفانيةً في عملها لكنهـا فاترة ومحايدة في مشـاعرها. وعلى الرغم من تمكن والديه من توفير بيئة آمنة جسـديًا وفكريًا، إلا أنهـم عجزوا عن تلبيـة حاجته العاطفيـة إلى الطمأنينة والراحـة. وابتغاء لفـت انتباههـا، أصبـح ماكس يغـالي في أداء مهمة صلة الوصـل في العائلة؛ إنه المسـالم الودود دائمًا وأبدًا. توصل ماكس، في مرحلةٍ مبكرةٍ من حياته، إلى اسـتنتاج هو أن أفضل وسـيلةٍ لدفع والدته إلى الاستجابة له هو أداء الأعمال المنزليـة الرتيبة والابتعاد عـن التعنت والعناد، واختار، تبعًا لذلك، أن يصب اهتمامـه عليها لاعتقاده أنهـا تفتقر القدرة على تلبية احتياجاته. هذه هي بداية اكتسابه عادة الاهتمام بالآخرين من أجل التواصل معهم.

تجلى ذلك في حرصه على العناية بالأشـخاص الذيـن يعتمد عليهم من العملاء والزملاء. كان خوفه من الرفض من الشـدة حتى إنه كان يجد مشـقةً في مقاربة العملاء المحتملين. تحدث ماكس عن التداخل بين حاجته الضمنية للاهتـمام وقدرته عـلى تقديم الخدمات المهنيـة، إذ قال: «أتمتع بمسـتوى من المهـارة المهنيـة التـي يود النـاس الاسـتعانة بها، وبي قـدرة أيضًا عـلى تكدير العلاقـة مع العملاء بسـبب ميلي إلى محاولة اسـتباق أفعالهـم رغبةً مني في أن أحظى بقبولهم.

أنا، عمومًا بارعٌ في الحكم على الأشـياء، وقراءة المواقف والآراء، وفهم ما هو مطلوب، لكنني دائمًا ما أنجر إلى إفساد الأمور بسبب القلق من احتمال نفـور الآخرين مني. إن ما هـو علاقة تعاقدية مالية [واضحة] في الأصل، إذ يدفع لي شخصٌ ما المال لقاء الخبرة والمشورة- يغدو متداخلًا وضبابيًا بفعل حاجتي إلى القبول التي تعترض سبيل تقديمي نصيحةً، أو حكمًا، أو منظورًا استراتيجيًا؛ وهي، في النهاية، الأشياء التي يدفعون لي المال لقائها.

إن مـا يجـري هو قناعٌ يتوارى خلفه السـؤال الآتي: «هـل أنا محبوب؟»،

وإذا كان الجواب «كلا»، «هل يُحتمل أن أتعرض للرفض؟»، وإذا حدث ذلك، ما العواقب الوخيمة التي من المحتمل أن تترتب على ذلك؟». إن أسوأ ما يُمكن توقعه هو أن العميل لن يُجدد العقد أو لن يستمر بالعمل معي. لا يبدو الأمر كما لو أن العالم سينتهي، مع ذلك، ثمة ما يُشير إلى احتمال حدوث ذلك.

من الجائز أن أشعر أني مشلول الحركة كما لو أني طفل صغيرٌ، إذ يغلبني الشعور بعدم القدرة على العمل. في تلك اللحظة بالذات، يستبدُ بي خوفٌ كارثي: «هل سأُرفض؟». إن هذا القلق أو الخوف من الرفض غير منسجم بالمرة مع ما يعنيه تقديم خدمةٍ مهنيةٍ جيدةٍ لعميلٍ».

قلت له: «إن ما يصفه بـ «القبول والمصادقة» من الآخرين هو بديلٌ ينوب عن الراحة والطمأنينة العاطفية اللتين كنت تتوق إليهما من والدتك». عندها بدا لي واضحًا أن ما قلته قد لامس وترًا حساسًا في داخله. إذ أضاف قائلًا: «في جميع المراحل الدراسية، كنت بارعًا في إخفاء الاضطراب في مشاعري عن والديّ كي لا أزعجهما. بعض الانفعالات العاطفية التي كانت تُشكل عائقًا كبيرًا لي في الحياة كانت ناجمةً عن بقائها طي الكتمان. ما حدث هو أني كنتُ منغلقًا عاطفيًا وأميل إلى تهويل الأمور. كنت أشعر بالحب يغمرني في مستوىٍ ما. إذ لدي والدان يضعان الطعام على المائدة، ويُقدمان حافزًا فكريًا جيدًا، والأهم، أنهما يُحبانني حقًا. غير أن حبهما لم يكن يُلبي أحد الاحتياجات التي كنت أشعر بها في السياق المهني».

إن العقل يستعيد الحوادث العالقة من الماضي من أجل معالجتها وإيجاد الحلول لها بصرف النظر عن اللاعقلانية التي يبدو عليها هذا الفعل. لذا، قلت له: «أظن أنك في عملك كنت تحاول أن تستعيد الاطمئنان العاطفي الذي كنت تفتقر إليه في طفولتك». إن التوقع المتواصل للرفض في مقابل الرغبة العميقة بـ «القبول والمصادقة» قد أوقعته في فخ الحاجة المستمرة من جهةٍ، وعدم القدرة على التمتع بالطمأنينة التي يتوق إليها من جهةٍ أخرى.

ولأجل معالجة هذه العوارض المقلقة، كان يجب على ماكس أن يواجه الحقيقة القاسية، وهي احتمال فشله في تحقيق هدف التنعم بالطمأنينة العاطفية عن طريق العلاقات التجارية في العمل.

كانت الخطوة اللاحقة هي فصل احتياجاته الداخلية الماضية عن رغبته في النجاح في العمل الذي لا شك يعتمد على القدرة على التواصل، وإقامة العلاقات، وتطوير الذات، وتحقيق النتائج وجني المال. أما العلاقات الشخصية فمبنيةٌ على الروابط العاطفية، والشعور بالأمان، وبأنك مهمٌ للآخرين ولن تعاني الإهمال. هذه احتياجات بشرية بدهية وعميقة نشتركُ فيها جميعًا. ويقع اللبس والارتباك حينما نحاول تلبية هذه الاحتياجات في أماكن العمل. كان يجب على ماكس كذلك أن يُركز على الجانب «الصحي» والإيجابي في حياته؛ أي على طموحه، وذكائه وخبرته، ومواهبه. إن تذكير نفسه بسماته الإيجابية الأقوى سيُساعده حتمًا في كبح جماح الجانب الأكثر لامنطقيةً فيه.

أحرز ماكس تقدمًا في عدة مجالات. إذ تقلصت هواجسه الكارثية، وأضحت المخاوف التي لا تزال تلازمه أكثر واقعيةً، ولم يعد مهووسًا بمتابعة خط الأفكار ذلك الذي يفضي إلى انهيار عمله أو فقد مسكنه. كما صار أقل تأثرًا بالدوافع الداخلية وأكثر تركيزًا على الحوادث الفعلية، وشعر بالامتنان لكل ما كان عليه، وتفكر متأملًا في حظه السعيد؛ والأمران كلاهما دليلان على النماء والتقدم. وبدلًا من تجاهل أو ازدراء مكتسباته، أقر بأهمية نجاحاته وشرع في البناء عليها، مما أسهم في تعزيز إحساسه بقيمته الذاتية، وتعلم الحقيقة القاسية، وهي أن العمل لن يبادلك الحبَّ أبدًا بالطريقة التي تتمناها.

إن تغيير السلوك هو فعل ينطوي على جملة من التحديات. فعلى الرغم من إصرار الناس على رغبتهم في التغيير، إلا أنَّ تكرارهم السلوك غيرَ المُستساغ ذاته يدلُ أن جزءًا أكبر وربما غير واعٍ فيهم مرعوب وربما غير

راغب في هذا التغيير. إن ما يخشونه في العادة هو مواجهة مشاعرهم المكبوتة أو التخبط الناتج عنها. فإذا كانت السباحة ضد التيار ومعارضة الآراء الرائجة تجعلك تشعر بالقلق الشديد، فإن الاستعانة باستراتيجيات البقاء مثل إرضاء الناس ونيل استحسانهم ستعمل على التخفيف منه. إن العودة إلى ما اعتدت عليه سيسهم في تعديل مزاجك ويجعلك تشعر بتحسن أكبر.

فكر في الأشياء التي تفعلها لتحاشي الرفض والمشاعر المترتبة عليه:

هل أنت ممن يسعون إلى إرضاء الناس وإسعادهم؟

هل يُمكنك تحديد طبيعة مخاوفك؟

هل تشتمل هذه المخاوف على الخوف من عدم القبول أو الإقصاء؟

فكّرْ في تأثيرات ذلك في حياتك الشخصية والمهنية.

إن عثورنا على أنفسنا في داخل عقولنا، حتى عندما نُحقق تقدمًا، سيجعلنا نشعر أننا نعيش واقعًا جديدًا، وهذا مُربك ومُحير للغاية في حال حاولنا قياس النمو النفسي. إن التنبه الواعي مطلوب كي تتذكر أين بدأت وأين انتهى بك الحال. ونموٌّ مثل هذا ليس مباشرًا ولا مستقيمًا. إذ يستحيل تقريبًا التخلص من مخاوفك بالكامل، الأهم عدم السماح لهذه المخاوف بالسيطرة عليك. ستقع تراجعات وهزائم مع أن ذلك لا يعني غيابًا للتقدم في الخطوات.

تذكر أن مخاوفك وقلقك، مهما كانت رغبتك في التحرر منهما، يُشكلان ما أنت عليه. إن هذه المشاعر، على الرغم من شعورك بالأسف والندم عليها، هي جزءٌ مهمٌ في تجربتك الحياتية، وتُعينك في سرد قصتك. وتمييز هذه المشاعر سيُساعدك في تغيير تلك القصة.

الفصلُ الرابعُ

الإفراط في الإنجاز له حدوده، أو الكُلف غير المقصودة للنجاح

يتذكـرُ كيري سـلكوفيكز - وهو صديـقٌ وزميلٌ لي - أبـاه وهو يقول له عندمـا كان في الثامنـة: «بوسـعك أن تفعل كل ما تهـواه شريطة أن تنضم إلى كلية الطب أولًا». من تلك اللحظة، شعر كيري أنه لا يملك أي خيار في هذه المسـألة. إذ أصبح، منذ ذلك الوقت، طبيبًا ومعالجًا نفسانيًا ومستشارًا لأحد كبار رجال الأعمال في العالم.

كـيري هـو الطفل الوحيد لعائلـة بولندية يهودية نجت من معسـكرات الاعتقال النازية التي قضى نحبهم فيها كثير من أقاربه. بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، هاجرت العائلة إلى الولايات المتحدة، واسـتقرت في ولاية تكسـاس. تشـبع كيري، في مرحلةٍ مُبكرةٍ من حياتـه، بالانهيار النفسي الـذي عانى منه والداه مصحوبًا بإيمانٍ راسـخٍ أنـه لا يُمكنه خذلانهما بعد ما مرا به من تجارب فظيعة. أخبرني كيري في منزله في نيويورك: «تعزز شعوري بعدم الرغبة بأذيتهما أو خذلانهما إن اخترت مخالفة رغبتهما في دراسة الطب».

يؤمن والد كيري أن عمل ابنه في الطب سيُجَهزه بمهارةٍ قيمةٍ، ومرنةٍ، ولها القدرة على التحرك بسهولةٍ في حال عصفت باليهود ظروفٌ أخرى تضطرهم إلى الفرار. هذا نمط تفكيرٍ مناسبٍ ومفهومٍ بين المهاجرين الذين يعلمون أن كل ما يُمكنك حمله، أحيانًا، هو ما تعلمته من مهارات.

كان الشعور بذنب البقاء على قيد الحياة أحد العوامل الباعثة الأخرى بالنسبة إلى كيري، إذ كان يشعر أنه بحاجة إلى تعويض الفرص التي حُرِم منها والداه، فدفعه ذلك إلى العمل بجدٍ وهمةٍ أكبر. يقول كيري: «لن تكون كاملًا قط، لكن يُمكنك السعي لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وأي شيء أقل من ذلك هو انعكاس للفشل الشخصي. كانت فكرةٌ مجنونةٌ، لكنها كانت توجهني وتؤثر فيّ».

أحرز كيري نجاحًا باهرًا، وكان متفوقًا في جامعة هارفرد أولًا، وبعد ذلك في كلية الطب في جامعة تكساس. لم يجد فرصة ألا استغلها في تعزيز تدريبه المهني بعد قراره العمل في التحليل والطبابة النفسانية، وكان أيضًا منجذبًا نحو الأدوار القيادية منذ سنوات حياته الأولى، مُبتدِئاً ذلك بالعمل في تحرير جريدة المدرسة الثانوية، وكابتن فريق المبارزة، وأصبح لاحقًا مؤسسًا ومسؤولًا إداريًا في مجموعة بوزول للاستشارات الإدراية النفسية-الدينامية، التي تُقدم استشارات إلى رجال الأعمال وغيرهم من الزعماء رفيعي المستوى، ورئيسًا للأطباء العاملين مع هيأة حقوق الإنسان، ورئيسًا لجمعية التحليل النفسي الأمريكية.

قال كيري مُبينًا: «إن الدمار الذي حلّ بأهلي كان أحد العوامل التي دفعتني إلى رعايتهما. عندما كنت صغيرًا، كنت قائدًا، بطريقةٍ ما، في المنزل. وثمة شيء آخر بشأن ميلي للقيادة لم أكن أعيه حتى أدركته فيما بعد، هو أن التصرف بصفةِ قائدٍ تُخفف من شعوري بالاعتماد. كُنت أفضل أن يعتمد الناس عليَّ بدلًا من اضطراري إلى الاعتماد عليهم».

لم يُدرك كيري أنه لم يكن يرغب إطلاقًا بالعناية بالمرضى، ولم يكن مؤهلًا

لأي شيء خلا ممارسة الطب النفساني إلا بعد تخرجه في كلية الطب. ولم يفهم والدا كيري فهمًا كاملًا قط طبيعة الأدوار التي يؤديها ابنهما بوصفه مُحللًا نفسيًا أو مستشارًا للقادة. أرسل كيري نسخةً من صحيفة وول ستريت التي أجرت معه مقابلةً إلى والدته ظنًا منه أنها ستطير من الفرح عند رؤية اسم ابنها في صحيفة قومية معتبرة كهذه. وتوافق أن المجلة تتبع سياسة حذف الألقاب مثل «الدكتور»، إذ تكتفي بـ «السيد» أو «الآنسة» فحسب، ولذا، ورد اسمه مسبوقًا بلقب «السيد» فقط. وعندما لم يحصل على رد منها بعض مضي أسبوع، اتصل بها هاتفيًا. قال لها: «كنت أظن أنك ستطيرين من الفرح لقراءة اسمي في صحيفة وول ستريت،» فردت عليه والدته بصوتٍ شابه الفزع: «كيري، انزعجت كثيرًا بعد قراءتي تلك المقالة؛ لأنهم خاطبوك بـ «السيد». هل يعني ذلك أنك لم تعد طبيبًا؟»

يطمح أكثريتنا إلى تحقيق شيء ما، وهذا مُفيد وصحي لنا ولمجتمعنا. لا عيب في رغبتك أن تكون الأفضل، أن تجني المال الكافي، وأن تحظى بإعجاب أقرانك وعائلتك وتأييدهم. وكيري واعٍ تمامًا، بفضل ارتقائه الشخصي، وخبرته، وتلقيه التدريب اللازم، لأهمية هذا الباعث على الإنجاز. لكن الأمر مختلفٌ في حالة المتفوقين الطموحين والعصابيين (overachivers)، إذ إن توقعاتهم العالية غير المعقولة تعني فقدان المنظور إلى حد المخاطرة بصحتهم الجسدية والعقلية، وأيضًا بفقد وظائفهم. برزت الخصائص النفسية للرغبة المُفرطة في التفوق والإنجاز في ثمانينيات القرن العشرين حيث هيمنت سياسات السوق الحرة، وإلغاء القيود المالية، وكثر رجال الأعمال القراصنة، وتضاعف عدد البنوك الاستثمارية المتوحشة والمتاجرين بأسواق المال. وقد تجلت روح العصر هذه بصورةٍ دائمةٍ في أفلام مثل «وول ستريت» الذي رفع شعار «الجشع جميل»، وكتبٍ مثل «مشعل الأباطيل» لتوم وولف، الذي يتحدث عن المتاجرين بالسندات «أسياد الكون» الأثرياء.

لا يُشك في قدرة المتفوقين المُفرطين في الطموح في تقديم إنجازات

رائعة، ولا عجب في سعي كثير من الشركات للاستعانة بهم. في الواقع، من المعروف أن بعض مؤسسات العمل، لا سيما في القطاعات المصرفية، والمالية، والقضائية، تتعمد الاستعانة بالمتفوقين، مُسهمةً بذلك في خلق ثقافات تعمل على الإيغال في استغلالهم والتحكم بشخصيتهم. إن العمل مع المؤسسات والشركات الأرفع مستوى يخلق في المتفوقين شعورًا بأنهم الأفضل بسبب اختيارهم للعمل فيها. لكن، بات واضحًا لهم في نهاية المطاف أن عليهم أن يدفعوا ثمنًا لقاء ذلك.

أخبرتني الأستاذة لورا امبسون من كلية كاس للتجارة، ومؤلفة «مهنيون قادة: السلطة والسياسة، والسيدات الأوائل»، أن كثيرًا من المتفوقين القلقين يكتشفون سريعًا أن سياسة «الارتقاء أو الخروج» الصارمة التي تتبعها مؤسسات عمل مثل هذه، التي تضع العاملين فيها أمام خيارين لا ثالث لهما: إما التفوق وإما الطرد، تُسهم في زيادة حدة شعورهم بالقلق. تقول امبسن: إن هذه الممارسات الثقافية حاضرة أيضًا بأشكالٍ أكثر وضوحًا. إذ تُوهم الشركات التي تُقدم مبادرات صحة عقلية أو صالات ألعاب رياضية، العاملين فيها أنها ودودة ومُحبة وتعتني، كما يبدو، بهم مع أن متطلبات العمل تجعل من المتعذر الانتفاع من هذه الخدمات. إن العبء يقع على الفرد بينما تتنصل الشركة نفسها من المسؤولية. تقول امبسن: «يبدو الأمر شبيهًا بالقول: إن لدينا مستشارًا، إذن، لم لا تشعر بالسعادة؟ وإذا كان العمل مبنيًا بطريقةٍ لا توفر لك الوقت أو الطاقة لزيارة صالة الألعاب أو الشعور أنه لا بأس في مقابلة المستشار، إذن، فالخطأ في ذلك هو خطؤك». إنهم يعملون بجدٍ أكبر ويبذلون جهدًا فائقًا لاعتقادهم بتدني مستوى أدائهم مقارنةً بأداء الأشخاص الذين يضعون معايير إنجاز صارمة. إن اندفاع الجميع نحو فعل ذلك لن يؤدي سوى إلى المزيد من التشدد والصرامة في وضع المعايير. تقول امبسن: «لست بحاجةٍ سوى إلى مجموعةٍ قليلةٍ فقط من الأفراد في مؤسسة العمل ليحددوا المعيار المناسب للإنجاز، فيشعر الجميع بعدم الكفاية».

مـع ذلك، فالمكافـآت عن الإفـراط في العمل قـد تكون مُجزيـة للأفراد والـشركات التـي يعملـون فيهـا. يغـدو المتفوقـون والراغبـون في الإنجـاز معتمدين على مكتسـباتهم المالية وأسـلوب الحياة الناجم عنها. شـيئًا فشـيئًا تغدو أقسـاط الرهن المرتفعة، والعُطل المُكلفـة، وتكاليف المدارس الخاصة، بالنسـبة إلى كثير منهم علامات أخرى على نجاحهم، وبذلك، زيادة الضغط عليهم. الرضا الذاتي ليس خيارًا قط،، إذ يظنون أنه سيؤدي إلى تدني أدائهم، وفي النهايـة، إنهـاء خدماتهـم. وإنه تحديـدًا الارتباط بين نجاحهـم وعادات العمـل الـذي يجعلهم متردديـن في التغيير. لكـن هناك شيءٌ آخـر، إذ ترتبط عاداتهم أيضًا بعوامل نفسية أكثر عمقًا سأتناولها لاحقًا في هذا الفصل.

فعلى شـاكلة غيرها من السمات النفسية، تسير الرغبة المُفرطة في التفوق على طول سلسـلةٍ من الجوانب الصحية والإيجابية في أحد طرفيها والجوانب التدميرية المقوضة في طرفها الآخر. ومع أن موقع الفرد في هذه السلسلة يتأثر بعوامـل خارجية منها مهنة الفرد، ورئيسـه في العمـل، والأعراف المجتمعية المتغـيرة، أظـن أن دوافع الأفراد الداخلية هي التـي تجعلهم يتجاوزون نقطة التحول المؤدية إلى الطرف السلبي. لذا، يغدو التوقف متعذرًا في حالة هؤلاء مـع أنهـم قد لا يحتاجون إلى جنـي المزيد من الأمـوال ولا العمل بهذا القدر. وهؤلاء، تحديدًا، هم الذين أقصدهم في حديثي عن المتفوقين العصابيين.

إن حضـور الدافع القـسري للإنجاز لا يقتصر على قطاع الاسـتشارات المصرفية وغيره من مؤسسـات العمل النخبويـة، فحضوره واضح في مواقع العمل جميعًا. في الواقع، إن أي شخص يوظف الإنجاز لحل مشكلة نفسية إلى الحـد الذي يجعله يُلحق الأذى بنفسـه، أو المقربين منه، أو أعمالهم هو متفوق عصـابي. إن الخوف من الفشـل هـو قوة دافعة أساسـية. إذ يعكس الفشـل، ضمنيًـا، خاصية الضعـف التي يمقتهـا العاملون وينكـرون وجودها فيهم. وهم يحسـبون أن الآخرين يمقتون، بالقدر نفسـه، هذه الخاصية -من يُمكن أن يهتم في الفشـل؟ إضافةً إلى ذلك، لا تُمثل النكسـة، بسـهولةٍ ويسرٍ، فشلًا

فحسب، بل هي قادرة، على الأغلب، أن تمحو جميع الإنجازات السابقة.

أخبرني أحد المتفوقين عن تخلصه من ميدالية فضية نالها بسبب فشل فريق التجديف المدرسي الذي ينتمي إليه في الحصول على الميدالية الذهبية. قال لي: «كنا نرغب على الدوام في إحراز المركز الأول، وأي شيء عدا ذلك كان في ذيل اهتماماتنا. فإذا نلنا ميدالية فضية أو برونزية،؛ فإننا سوف نتخلص منها: نرميها في الماء لأنها ليست ذهبية. إذا لم تربح السباق، فهذا يعني خسارتك له. لمَ تحصل على ميداليةٍ في سباقٍ لم تكن الفائز فيه؟» كان يتحدث كما لو أن السباق قد وقع البارحة لا قبل أربعين عامًا. وهكذا دفعه هذا الحافز القسري في أن يحرز دائمًا المركز الأول إلى تحقيق النجاح في الجزء الأكبر من حياته المهنية في القطاع المالي؛ وهو نجاح يتعذر عليه حصره في مجال العمل فقط. إذ ما زال، بعد مرور عدة عقود، أول من يخرج من القطار عند ذهابه إلى العمل.

كانت لدى هذا المتفوق أخت تعاني اضطرابات عقلية استدعت انشغال والديه برعايتها في سني طفولته. بيد أنه أدرك، في مرحلةٍ مبكرةٍ، أن للفوز القدرة على لفت انتباه والديه، وتبع ذلك اكتشافه أن «نيل لقب الأفضل» سيضمن له شعور والديه بالفخر به وأيضًا تحقيق المكانة الاجتماعية، ولذا، نراه في حركةٍ دائمةٍ لا يهدأ له بال.

المُحزن في الأمر هو فشل المتفوقين في التعامل مع نجاحاتهم بطريقةٍ توفر لهم الإحساس الدائم بالإنجاز، وكذلك الشعور بالرضا في عملهم. العكس هو الصحيح، فلا سبيل لديهم إلى الراحة أو الاسترخاء اللذين يؤديان، بنحوٍ فارقٍ إلى الشعور بالذنب. ومع أنهم يسمحون لأنفسهم بالتمتع بثمار النجاح في صفقة مالية أو إنجاز مهمةٍ ما، إلا أنَّ هذا الشعور قصير الأمد بسبب وقوع الانتصار سريعًا في فخ التجاهل والإهمال. وهكذا، نراهم يستمرون في رفع معايير النجاح والمغالاة في محاولة «الفوز» وإحراز المراكز الأولى مع ما يتبعها من تعكر محتومٍ للمزاج، والحاجة المستمرة إلى التفوق لرفع المعنويات.

كما قالت لي مليسا، المتفوقة التي تدير عملًا ناجحًا، وتبلغ من العمر التاسعة والثلاثين، بأسلوبٍ لا يدع مجالًا للشك في لقائنا في مكتبها في وسط لندن: «متى ما تحقق إنجازٌ ما، فإنه يُنسى حالًا تقريبًا. إذ ينتقل التركيز مباشرةً إلى تحقيق الهدف اللاحق الذي يجب أن يكون أعلى وأمثل. كنت أنظر إلى الأمور، على الدوام، أنها سلمٌ تحتاج دائمًا إلى صعود درجاته، درجةً درجة. الأمر يتعلق بالرغبة الدائمة في تنمية قدراتك». إن قصة مليسا هي بيانٌ مدهشٌ للدوافع الكامنة خلف التفوق في الإنجاز وأيضًا مزالقه ومطباته. إن إصرارها الشديد على تحميل جسدها ما لا يطيق ليس وليد اللحظة، إذ لازمها منذ العاشرة من عمرها مع لعبة الجمباز التنافسية التي تتطلب تكريسًا للوقت والجهد وتخطيطًا صارمًا للأهداف. هنا تحديدًا تبنت مليسا فلسفة: «لا ألم، لا مكسب». قالت مليسا مستذكرةً: «كنت أمقت الضعف والأعذار، والتخاذل. فعندما يعجز الناس عن معالجة الأمور، كنت أفكر أن هذا هو تخاذلٌ من جانبهم؛ والتخاذل والتخلي لم يكونا قط خيارًا بالنسبة إلي».

أخبرتني مليسا، بعد التنقيب أكثر في ماضيها، عن انفصال والديها المؤلم وهي رضيعةٌ في شهرها السادس فقط، وعيشها مع أبيها على خلاف رغبة أمها. استمر الوضع على هذا النحو حتى حصول والدتها على حكم قضائي بضمها إلى حضانتها بعد ثلاث سنوات. هذه الصدمة النفسية المبكرة غرست فيها الخوف من الانفصال وأيضًا الحاجة إلى الاكتفاء الذاتي طلبًا للأمان.

كانت النجاحات المُبكرة التي أحرزتها مليسا خير مُعين لها في تعزيز تقديرها الذاتي، والأهم، هو شعور والدتها بالفخر بها وتقديرها، وهما السمتان اللتان كانت تتعطش إليهما. ما برحت مليسا مُعجبةً بالنجاح المهني الذي حققته والدتها، وكانت ترى في الاحترام والتقدير وجهًا آخر للحب. وأسهم التضافر بين هذا الجانب وموهبتها الرياضية، وأيضًا تفوقها في التحصيل الدراسي في تقوية إصرارها على النجاح، ونيل الاستحسان

والاحترام كي لا تقع ضحيةً للنسيان أو الهجران.

قالت مليسا: «بالطبع، كان ذلك مُغلفًا بالرغبة في إرضاء والدتي وجعلها فخورة بي. إذ كانت نموذجًا يُحتذى به، وكنت أكن لها احترامًا عميقًا. كنت أريد أن تبادلني هذا الشعور، أن تحترمني وتفتخر بما كنت أفعله. كانت تنتقد بطبيعتها، وأيضًا كانت تُجيد المدح والثناء». كانت نرجسية والدتها أحد العوامل الأخرى التي دفعتها نحو التفوق والإنجاز؛ إذ كان المظهر بالنسبة إليها يأتي أولًا وقبل كل شيء خلافًا لمليسا التي لم تكن تتمتع بجمال والدتها، فحاولت التعويض عن ذلك بالتركيز على إنجازاتها ابتغاء الحصول على الاهتمام الذي تتوق له. أدهشتني حقيقة أن جمالها لم يُفلح كثيرًا في إقناعها أنها ليست بحاجة إلى المبالغة في تعويض هذا الجانب عبر العمل الشاق؛ هذه هي قوة العقل. قالت مليسا: «كنت أعلم أني بجمال أمي الذي يُضاهي جمال نجمات السينما، وكانت هي تتحدث عن ذلك. فأدركت أن الدراسة والرياضة هما المجالان اللذان بوسعي أن أسطع فيهما، فحملت ذلك معي إلى العمل» ذكرت أيضًا أن والدتها أخبرتها أنها سترضى عنها إذا كرست كل جهودها لتنفيذ مهمةٍ أو مشروعٍ، وكررت القول: «الأهداف سهلة المنال طالما لديك الرغبة للعمل بجدٍ كافٍ لتحقيقها». فأخبرتها أنها قد أصبحت تؤمن أنها إن لم تحقق هدفها، فسيبدو الأمر كما لو أنها فاشلة، فوافقتني الرأي شارحةً: «إنها عملت على ترسيخ ذلك في ذهنها حتى شعرت أنها فاشلة...«لا بد أني لم أبذل الجهد الكافي». ترسب هذا الشعور في قرارة نفسي. كانت هذه الأفكار مؤثرةً وحاضرةً في اللاوعي طوال حياتي».

عملت مليسا في شركة محاماة معروفة بعد تخرجها في كلية القانون في جامعة هارفرد. وساعدها هرمون الأدرينالين في تحمل ساعات العمل الطويلة عبر «مقاومة الإعياء والتعب» الذي اكتسبتها من رياضة الجمباز. كما أسهمت ثقافة العمل السائدة في شركة المحاماة وأخلاقياتها في تعزيز نزوعها نحو العمل الشاق، وشرحت ذلك مُبينةً: «أنت من القلة المُختارين،

ويُفترض بك أنت أن تكون أكثر صلابةً ذهنيًا من البقية وقادرًا على قهر الإعياء الجسدي والنفسي».

أحست مليسا، بعد أربع سنوات من العمل في الشركة، أنها في حاجةٍ إلى تحدٍ أكبر. فتخلت عن المكاسب المالية وباشرت عملًا شاقًا خاصًا بها. ودفعها هذا التحدي الجديد إلى توظيف مجموعةً واسعة من المهارات. كانت نشوة التمكن من إنجاز عملٍ ما ليس بوسع شخصٍ آخر إنجازه لا تقاوم. ومع أنها أدركت، بعد تأمل الموضوع، أن أذكى خطوةٍ يُمكنها اتخاذها هو التخلي عن هذا العمل بعد عام، إلا أنها لم تكن تريد أن تبدو كما لو أنها فشلت في مشروعها. صارحتني مليسا: «كنت عازمة على تحويل دفة الأمور لصالحي... ونجحت في ذلك في النهاية، لكني كدت أن أهلك في أثناء ذلك. كُنت أعمل ثماني عشرة ساعة أو أكثر، أحيانًا أنام لساعتين فقط، وكانت هناك أوقات كنت أواصل العمل فيها إلى اليوم اللاحق، والمساء اللاحق. لم أتمتع بإجازةٍ لسنوات. كنت مُنهكة، لكني فكرت أن هذا هو الثمن الذي تدفعه لقاء النجاح. كنت أعلم أن هناك خطبًا ما عندما يجعلني وافر الطاقة في داخلي لا أنام سوى ساعات قليلةٍ. في البداية، كنت أظن أن هذا أمر رائعٌ؛ لأنه يُساعدني على العمل ساعات أكثر بدلًا من السؤال: «بحق السماء، أين الخلل؟»

ساءت هذه الأعراض إلى حد لم يعُد بقدرتها تجاهل المشكلة. قالت مليسا: «صرت أعاني ضمور العضلات، وبدأ شعري بالتساقط، وكان قلبي يعدو كالمجنون، وغيرها من الأعراض. وتبين لي أني أعاني مرضًا يتصل بالمناعة الذاتية يُعرف بـ «داء غريفز» أدى، في النهاية، إلى اكتشاف وجود ورم. بعد أربع سنوات، وبعد أن شكّل شفاؤها مفاجأةً للأطباء، شهدت رؤيتها للحياة تحولًا: «والآن، أنا أرى الضوء. إذ تبدو فكرة جني المال مع التراخي في العمل مثاليةً. لكنها لم تكن كذلك فيما بعد. إذ كان معنى الإنجاز يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعمل الجاد. وإذا لم أكن مضطرةً للعمل بجدٍ، سيكون

الإنجاز أقل جدوى. علمتني مشكلاتي الصحية أنني مُكتفية ذاتيًا من دون أي مكتسبات. كان يجب عليَّ أن أتعلم كيفيَة الشعور بالفخر والرضا الذاتي حتى لو لم أحقق شيئًا يُذكر في حياتي بأكملها».

ليست مليسا الوحيدة، إذ إن كثيرًا من المتفوقين العصابيين لا يجرون تقييمًا لوضعهم إلا بعد وقوعهم في فخ المرض المُستعصي. الاحتراق النفسي شائعٌ. إن أمثال هؤلاء يتوقون لليوم الذي يُمكنهم فيه التوقف، ومن المؤسف أن هذا اليوم لا يأتي في العادة بعد أن قضى كثير منهم حياتهم المهنية في التركيز على متطلبات العملاء إلى حد انفصالهم عن احتياجاتهم، ومشاعرهم، وتفضيلاتهم الشخصية. تستعينُ بعض منظمات العمل بالأفراد الذين يفتقرون الإحساس الإيجابي بالذات؛ لأن هؤلاء، على وجه التحديد، يبدون أكثر انصياعًا لمتطلبات الوظيفة واحتياجات العملاء المُرهقة. مع ذلك، ما زال السؤال الآتي قائمًا: «كيف يُمكنهم الصمود هذه الساعات الطويلة والمُرهقة على حساب حاجة أبدانهم للنوم، ومعاناتها الألم والمرض؟» يتلخص أحد التفسيرات في قدرة الذهن على تجاهل المشاعر غير المرغوب بها عبر استراتيجيات معقدة وغير واعية في العادة، كما فصلنا في الفصل الأول. فالتكوين العكسي، مثلًا، هو إحدى الاستراتيجيات التي يلجأ إليها هؤلاء كي لا يواجهوا الجوانب التي يحتقرونها أو يخشونها في ذواتهم. وخلف اندفاعهم ورغبتهم هذه، ثمة رغبة معارضة عميقة في التخلص من أعباء المسؤولية والاسترخاء. إلا أنهم يبالغون في التعويض عبر الضغط على أنفسهم بمستويات لا تخطر على بال أكثرية الناس بسبب شعورهم بالهلع من وضعهم في خانة الكسالى أو المهزوزين. إن لديهم رغبة لا واعية عميقة في أن يتمكنوا من التوقف، لكنهم يخشون من أن يظهروا بصورة المتراخي أو غير المؤهل للوظيفة.

إنهم يركنون إلى استراتيجية الانفصام أو أسلوب تفكير «إما كل شيء وإما لا شيء»، التي تؤلف إحدى الاستراتيجيات الدفاعية المهمة حيث أي

شيء خلا النجاح يُعد فشلًا، وتُختزل المُحصلات إلى إما أبيض وإما أسود، إذ لا مكان للمناطق الرمادية. يوضح نمط التفكير هذا السبب في قدرة أي تراجع أو فشل مهني على محو جميع الإنجازات السابقة، وأيضًا السبب الذي يجعلهم يعتقدون بعدم كفايتهم، أو أنهم لا يحاولون بالقدر الكافي إذا اختاروا التقليل من عملهم ولو بمعدلٍ ضئيلٍ بالكاد يتجاوز الخمسة بالمائة.

يصل الحال بهؤلاء، في النهاية، إلى الخشية من تردي مستوى أدائهم، والتعرض للطرد نتيجةً لذلك.

إضافةً إلى ذلك، يُنكر المتفوقون في الإنجاز أثر هذه الرغبة القسرية في إلحاق الأذى بهم أو بالمقربين منهم. إنهم يعجزون عن إدراك أنهم ليسوا بحاجة إلى العمل بهذا النحو الشاق، وأن الارتفاع غير الواقعي في سقف توقعاتهم سيؤدي إلى مضاعفة الضغط على الآخرين. إنهم لا يُدركون الإزعاج الذي يُسببونه للزملاء والمرؤوسين على حدٍ سواء بميولهم الكمالية وطاقتهم الهستيرية.

وعلى شاكلة مليسا، يُفرّط كثير من المتفوقين العصابيين في الاعتماد على «إحراز النقاط» في النجاح لضبط مزاجهم ورفع معنوياتهم. إذ يزودهم اندفاع الأدرينالين في أجسامهم بالطاقة المطلوبة للانتقال إلى تنفيذ المشروع اللاحق. عندها، يتفاقم في داخلهم هذا الهوس، وقد يصيرُ إدمانًا بعد أن يضع هؤلاء نصب أعينهم تحقيق أهداف أكثر سموًا للاحتفاظ بموقعهم في منظومة النجاح. غير أنهم كلما ارتفعوا بإنجازهم، امتد الطريق بالمزيد من الإنجازات التي تنتظرهم، وبالطبع المزيد من مخاطر الفشل. إن جذوة الحاجة إلى الأفضلية، وإلى البقاء في القمة، تبقى متقدةً لا تخفت حتى في خارج نطاق العمل.

إن تحول «الفوز» إلى الحل الوحيد للمشكلات هو بالضبط ما يتسبب في استحكام الصعوبات، وهذا الجانب تحديدًا هو ما يُميز المتفوقين الاعتياديين عن العصابيين. فعلى الرغم من الأثر المُحتمل للمكاسب المالية في حل

المشكلات العمليـة، فإن الإنجـاز في ذاته لا يُمكنه حلحلـة الصراعات غير الواعيـة، أو إصـلاح ذات البين في العلاقات بين-الشـخصية، أو المسـاعدة في التحـلي بالقـدرة على اسـتيعاب المشـاعر الجياشـة. وكما أسـلفنا القول في الفصول السـابقة، من المحتمل أن تؤدي التجارب الصادمة في مراحل الحياة المُبكرة إلى ترك الأفراد في حالة صراع مع محاولاتهم تنظيم مزاجهم. فالشعور بالهلع نتيجة الفشـل، مثلًا، يكون مُريعًا إذ ما تداخل مع الافتقار للقدرة على التغلـب عـلى عاطفـة قوية مثل هـذه. وحينما يُصبـح الإنجاز الاسـتراتيجية الوحيـدة المتاحـة للتخفيف من حدة هذه المشـاعر أو تنظيمها، فإن المتفوقين العصابيين لن يتعلموا أبدًا كيفية تحملها والتعايش معها. هناك اعتقاد شـائعٌ أن للمتفوقين في الإنجاز آباءً سـبقوهم في رحلة السعي للتفوق ورفع سقف التوقعـات عاليًا، ليسـهموا بذلك في دفـع أبنائهم إلى الاعتقـاد بالتضافر بين الفوز بالحب والقبول والقدرة على الإنجاز.

بينـما يصدقُ هـذا الوصف على بعض الأشـخاص الذيـن أعرفهم، إلا أن الاسـتثناءات حـاضرة، فالأفـراد أكثـر تعقيـدًا وخلفياتهـم أكثـر تنوعًا. لاحظـت، في ضوء خبرتي في هذا المجال، أن المتفوقين العصابيين يكتشـفون في مرحلةٍ مبكرةٍ من حياتهم أن بوسـع الإنجاز أن يحل مشكلةً ما يمرون بها، سـواء أكانت الفوز بحب الوالدين، أم حماية أنفسـهم من الأذى، أو الابتعاد عـن خلفيـة حياتية يسـودها الحرمان أو التفـكك. ومع التنـوع الذي تميزت بـه القصـص التي أصغيت إليهـا، كان للإصرار على النجاح وتجنب الفشـل الشكل ذاته.

ولا يُشـك في تعرض هؤلاء إلى ضغط شديدٍ وشعورهم بالتهديد. لذا، يبقـى السـؤال عالقًا: «أهـؤلاء، بإصرارهم عـلى التفوق، يـردون على تهديدٍ داخـلي أم خارجـي؟، وأردود أفعالهـم عقلانيـة أم غير عقلانيـة؟» في مقابل الحضـور الواضـح للتهديـدات الخارجيـة، يؤلـف الدافع القسـري العميق للإنجاز في العادة ردة فعلٍ على تهديدات داخلية تُسـبب الشـعور بالضعف،

والخوف، والقلق، والتقصير. يُمكن، في الواقع، فهم الرغبة بالفوز كذلك أنها استراتيجية للحفاظ على المسافة الفاصلة بين الفرد والتجارب الحياتية الصادمة المُبكرة. إن الفشل، بالنسبة إلى هؤلاء، أو حتى الهزيمة، تعني المخاطرة باستحضار الصدمات الماضية والمشاعر المكبوتة. حالما يتدخل نظام الاستجابة للخطر في الجسم، فإنه يطلق الكورتيزول، وهو الهرمون الذي يُغذي غرائز «الكر والفر»، والأدرينالين اللذين يساعدان كليهما في تركيز الانتباه. يُسهم هذان الهرمونان في زيادة معدل دقات القلب وضغط الدم التي تُفضي إلى تدفقٍ في الطاقة والتركيز الذهني، وبذلك صرف انتباه الفرد عن الإحساس بالألم. وهذا يُفسر كيف تنقطع علاقة الأفراد بالإشارات الدالة على الحاجة إلى الراحة، والنوم، والألم، التي تعرضهم إلى قدرٍ أكبر من مخاطر المرض والاحتراق الذاتي.

لنأخذ أنموذج النساء الناجحات اللاتي يُصررن دائمًا على ارتداء الأحذية عالية الكعب المُتعبة والمُدمرة في مكان العمل ابتغاء تعزيز مهرهن المهني في تفاصيله كافة. أخبرتني إحدى المصرفيات أنها أهملت نصيحةً طبيةً بتبديل حذائها وهي في المرحلة الأولى من إصابتها بورم موتون العصبي، وهي حالة مؤلمة تُصيب أخمص القدم في المنطقة بين الأصبعين الثالث والرابع. وللأسف، فقد أُصيب قدمها، نتيجة تجاهل النصيحة الطبية، بضرر يتعذر إصلاحه، إذ لم يعد بقدرتها سوى ارتداء الحذاء الرياضي. أخبرني أحدهم، أيضًا، عن امرأة أخرى من المتفوقات كانت تشارك في مؤتمرٍ عبر الهاتف، وهي في مرحلة المخاض. وكما قيل لي، فإن القدرة على سرد قصةٍ مثل هذه كانت بمنزلة حمل شارة الفخر.

يكتشف كثير من الأفراد أن تحملهم ساعات العمل الطويلة والمُرهقة لا يُمكن أن يتجاوز عشر سنوات. إذ يقهرهم الإعياء والاستنزاف الجسدي، في نهاية المطاف، أو يؤدي التصدع في علاقاتهم الشخصية بهم إلى التفكك الأُسري. الأكثر مدعاةً للقلق هو احتمال إصابتهم بالكآبة أو غيرها من

المشكلات الصحية العقلية الخطيرة. إن العقل والجسم يتضافران للتخلص من الأفكار والانفعالات المُزعجة، ونقلها من دائرة الوعي إلى الجسم، إذ تظهر في شكل تشنجات عضلية. يرى المتفوقون، من جانبهم، فائدةً في ذلك، إذ إنه يساعدهم على تركيز الانتباه مع المخاطرة بترك هذه التشنجات بلا علاج ولا عناية فعلية لبقائها محبوسةً في أجسامهم، فينتهي الأمر بها إلى الظهور في شكل علل جسدية.

أجرت الكسندرا ميشيل، المستشارة في مجال الأعمال والقيادة، والأستاذ المُساعد في كلية التربية العليا في جامعة بنسلفانيا، بحثًا في مصرفين استثماريين في الولايات المتحدة أمتد أكثر من عشر سنوات، شرعت به في مطلع الألفية الثالثة. ركزت الكسندرا في عملها على ممارسات العمل وتأثيراتها في صحة العاملين والنتائج التنظيمية التي تترتب عليها، ولاحظت أن المصرفيين الشباب يُسرفون في العمل لساعات طويلةٍ في السنوات الثلاث الأولى من عملهم، فيهملون أجسامهم وحاجتهم إلى النوم وأيضًا علامات المرض، لكنهم، على الرغم من ذلك، يكونون قادرين على تحقيق التفوق المأمول. ثم يتغير الحال من السنة الرابعة صعودًا، إذ يبدأ كثير منهم في المعاناة من مشكلات عقلية وجسدية يتضمن النوع الأول منها الانزلاق نحو السلوكيات الإدمانية من نحو اضطرابات الأكل، أو وسائل اللهو مثل الأفلام الإباحية. ولا بد لذلك من التأثير في أدائهم وقدرتهم على الإبداع وأيضًا التعاطف. ثم يبدأ (٤٠٪) منهم تقريبًا، بحلول السنة السادسة، في العناية بأجسامهم وتعديل سلوكهم في العمل، فتستعيد مستويات أدائهم عافيتها بالنتيجة خلافًا لنسبة الـ (٦٠٪) المتبقية الذين يمضون في المسار التدميري نفسه المؤدي إلى المزيد من الأمراض والانهيارات.

هناك مشكلات أخرى، في انتظار المتفوقين العصابيين، بعد تسنمهم المواقع القيادية، إذ يحملون معهم سماتهم ومعتقداتهم الكمالية، ويضعون أنفسهم وأفراد الكادر العامل معهم في الكفة نفسها من حيث المعاملة

ومتطلبات العمل ظنًا منهم بضرورة حيازة العاملين للدوافع نفسها والتزامهم بالمعايير الصارمة نفسها. وهم، بفعلهم هذا، يعرضونهم إلى مواقف مُقلقة ومُحرجة، إذ يتوقعون منهم أن يعملوا بالهمة نفسها مع أنهم يترددون في تكليفهم بالمسؤوليات. هنا يجري إسقاط هذا الجانب الضعيف غير المرغوب به على الزملاء والمرؤوسين ظنًا منهم أنهم وحدهم القادرون على الحفاظ على التفوق في المستوى المطلوب. إنهم يُلقون باللائمة على «ضعف وعجز» العاملين معهم بدلًا من فشلهم في تحميلهم بالمسؤولية وتكليفهم بالمهام. إن إحساسهم المبالغ به بالمسؤولية يجعلهم يشعرون بالعبء الكبير الذي يُثقل كاهلهم، والأخطر، أنهم يرون في طلب المساعدة دليلًا على الضعف.

هناك مشكلة أخرى ناتجة عن تقديم قائدٍ مثل هذا لتدرجه الوظيفي ومصالحه على حساب تقدم العاملين معه ومصالحهم. إن نجاح هذا القائد في إقناع العاملين معه في الإخلاص للعمل والالتزام بمعاييره يبدو بعيد المنال. الأخطر من ذلك هو الدور الذي تضطلع به الرؤى الشخصية للمتفوق في تقويض أهداف العمل أو البيئة الصحية طويلة الأمد.

برز في الربع الأخير من القرن العشرين كثير من المديرين التنفيذيين الذين ركزوا، مدفوعين بخطط تقديم الحوافز المُغرية، على الزيادات قصيرة الأمد في سعر الأسهم في شركتهم بدلًا من توظيف الاستراتيجية طويلة الأمد الأفضل. إن زيادة الأرباح وإدامتها يبدو أكثر جاذبية من الاستثمار طويل الأمد في العمل.

ولا يقتصر هوس هؤلاء بالزعامة على العمل، إذ يتغلغل أيضًا إلى الرغبة في أن يكونوا الأفضل في العلاقة الزوجية. الطلاق، بالنسبة إلى هؤلاء ليس خيارًا في العادة؛ إذ هو دليل ضمني على الفشل. إنهم يفتقرون الذكاء العاطفي في معالجة التوترات في علاقتهم، فيقعون أسرى في قبضة زيجات غير سعيدة. إنهم يبررون الإفراط في العمل؛ لأنه يصب، من وجهة نظرهم «في مصلحة العائلة»، ويحسبون أن ما يفعلونه «هو الصحيح»، وما يفعله أزواجهم/

زوجاتهم هو «الخطأ». وهكذا، كلما اشتدت الخلافات العائلية، نراهم ينكفئون على العمل لاعتقادهم أنهم يتلقون فيه معاملةً أفضل. إن الاحترام والإعجاب اللذين يحظون بهما في العمل يُعززان إيمانهم بـ «صواب رؤيتهم». يحتاج هؤلاء، بدهيًا، إلى قدرٍ كافٍ من النضوج العاطفي للاعتراف بدورهم في التشنجات والخلافات العائلية، حيث لا تفلح جهودهم، للأسف، في تحقيق النتائج المرجوة. إنهم يتعاملون مع الخلافات العائلية بالطريقة نفسها التي يتعاملون بها مع خلافاتهم في مكان العمل.

هذه تحديدًا هي حالة اندرو، المقاول الثلاثيني، الذي جاء لي في البداية طلبًا للاستشارة في مسألةٍ تخص العمل. لا بد لي هنا من أن أوضح أن عيادتي الاستشارية تقع في غرفةٍ أماميةٍ في منزلي، مفصولة، بشكلٍ ملائم، عبر صالة الاستقبال عن باقي الغرف في الطابق الأرضي، وبالطبع، يمر الزائر بالصالة قبل دخول العيادة. زارني أندرو أول مرةٍ في يوم كانت فيه الصالة أكثر فوضويةً من المعتاد، إذ رُكِنت الدراجات الهوائية كيفما اتفق قرب درابزين الدرج، وكانت مضارب التنس لا تزال مبعثرةً بعد اللعبة الأخيرة؛ ولم يسهم حضور أندرو فارع الطول، ومظهره الرائع بالسترة وربطة العنق الغاليتين سوى في تعميق شعوري بالتناقض بينهما.

تحدث أندرو بسرعةٍ وبأسلوبٍ مقنع لكيلا يترك ثغرةً في الحوار أو ليتحاشى الكشف عن جوانب يريد الإبقاء عليها مخفيةً فيما قاله. بينما كنت أصغي له، اتضح لي سريعًا شخصيته التواقة إلى التفوق والإنجاز. قال اندرو: «إنه التوق إلى الوصول هناك وتجاوز الرقم القياسي الذي حددته لنفسي. أريد تطوير قدراتي وتحسين قابلياتي والاندفاع دائمًا إلى الأمام. إذا لم أُقدم أفضل ما لدي، أشعر بخيبة أمل. وإذا نجحت في تقديم الأفضل، فإني أشعر أني أُبلي بلاءً حسنًا. كنت أتوق إلى الحصول على أدلةٍ ملموسةٍ تدل على تحسن أدائي شهرًا بعد شهر-تبدو القدرة على التحكم بالجوانب الأخرى في حياتي أصعب قليلًا».

وأحد هذه الجوانب الأخرى، كما تبين لي، هو أن سماته الشخصية تُسبب له المتاعب في الحياة الزوجية. إذ يعتقد اندرو، ومثله كثير، أن مشروعًا يُمكنه التحكم به هو أكثر سهولةً وقابليةً للإدارة من تعقيدات العلاقة الزوجية ومفاجآتها. كان إصراره المبكر على النجاح مدفوعًا بالرغبة العميقة بنيل الإعجاب. أخبرني أندرو أنه الأكبر والمُفضل بين الأبناء في عائلةٍ متواضعةٍ من الطبقة العاملة، إذ كان محبوب والديه وجديه على السواء. كان إحساسه أنه موضع إعجاب الآخرين في طفولته يدفعه ويحفزه حتى صار إدمانًا. فبينما كان يجتهد في عمله للحفاظ على موقعه المُميز في العائلة، غير أنه لم يتعلم قط كيفية التعامل مع الرفض، والنقد أو، في الواقع، استيعاب أي من المشاعر المُقلقة والمُزعجة.

وفي حين نجح والداه في تأمين «علاقة تعلق عاطفية» آمنة له في سنوات حياته المبكرة، إلا أنها لم تكن كافيةً للتخفيف من غلواء حاجته إلى التفوق. فرعاية والديه وحبهما لا يمكن أن يستمرا معه في جميع مراحل الحياة. إن أساسًا حياتيًا دافئًا، وآمنًا وعطوفًا مثل هذا يجعله غير مستعد لعالم قد يكون قاسيًا وظالمًا. كانت آلية الدفاع التي التزم بها أندرو هي مضاعفة جهوده واندفاعه نحو النجاح، والمحافظة على الرفض والنقد طي الكتمان. هناك ذكرى واحدة كاشفة ومؤثرة حينما رجع أندرو من رحلةٍ مدرسيةٍ إلى منحدر للتزلج في عمر السادسة. إذ قال: «في طريق العودة إلى البيت، تملكني ذلك الشعور بالحاجة المُلحة لأداء فروضي المدرسية. كان الجميع مستغرقًا في الضحك، أما أنا فكان أداء الواجب هو كل همي».

اكتشف اندرو أن العمل الجاد والشاق هو الضامن لإحرازه المركز الأول دائمًا، وعدم خذلان والديه، مع التخلص من المشاعر المُزعجة. «كانت العائلة تُشيد بي وتُثني عليَّ أيضًا؛ لأني كنت لطيفًا ومُحبًا وداعمًا لهم. كنت أتوخى الكمال في كل شيء وأحرص على السعي إليه. وهذا يعني البقاء يقظًا ومتنبهًا وعدم تعريض نفسي للنقد»، لازمه هذا الدافع والرغبة في تقديم الأفضل في

سنوات دراسته الناجحة، وفي حياته المهنية المُجزية ماديًا، والأهم، بالنسبة إليه، كان استمراره في الشعور بـ «التميز» وأنه محط إعجاب الآخرين.

مع ذلك، كانت هناك شقوق في درعه الواقي يقف على رأسها القلق المزمن. كان أندرو يتعامل مع هذا العارض بتكديس النجاحات المهنية، التي على الرغم من أثرها في التخفيف من حدة هذا القلق، إلا أنها لم تُفلح في إنقاذه من تعكر المزاج المحتوم لاحقًا، ثم الحاجة إلى رفع معنوياته ثانية لاستعادة التوازن. وبقولٍ مختلفٍ، إنه الرفع المتواصل للتوقعات ومستويات الأداء الذي يؤدي، أيضًا، إلى حلقةٍ أخرى من حلقات القلق. وعن ذلك أخبرني أندرو: «كان جسمي يتفاعل ويفرزُ، تلقائيًا، هرمون الأندروفين عند إنجازي لهدفي، يعقبه الشعور المحتوم بالقلق والتعب، إنها دورةٌ متواليةٌ». لم تكن حياة أندرو المهنية، مثل غيره من العاملين، تخلو من المنغصات المُحبطة والهواجس الشخصية. ولأجل الاحتفاظ بصورته الجميلة الوهاجة، كان أندرو في حاجة إلى كبح مشاعر التثبيط والغضب السلبية هذه. بيد أن القدرة على الكبح قد لا تصمد طويلًا، إذ يجب التعبير عن هذه المشاعر في مكان ما، فأين هذا المكان؟

بدا لي واضحًا، في حواراتنا اللاحقة، أن زوجته تتحمل الجزء الأكبر من المعاناة، إذ كان أندرو كثيرًا ما يشعر بالانزعاج لما يتخيل أنه حملة هجوم ناقدة له منها. وكان التعبير عن شعوره بالاستياء والغضب يتم إما لفظيًا وإما جسديًا بالابتعاد عنها؛ فلا يزيدها هذان الفعلان إلا غضبًا وحنقًا.

قلت له: إن سبب شعوره بالخيبة هو أنها لا تغدق عليه القدر نفسه من الإعجاب الذي يغدقه عليه زملاؤه وعملاؤه في العمل: «في نقطةٍ ما من حياتكم، تعتقد أنها يجب أن تكون أكثر تفهمًا حتى من زملائك، ولذا تعتريك الصدمة والدهشة من القسوة في أسلوبها. ويبدو أنك تُفسر الاحترام الذي تحظى به من الآخرين بوصفه دليلًا أن سبب التوتر في علاقتكما يقع على كاهلها».

لـذا، ليـس غريبًـا تكاثـر المشـكلات وتعقدها في حيـاة انـدرو. إذ أدى توسـع العمل إلى المزيـد من التعقيد في العلاقـات، وإلى إدراك أنه لن يتمكن من الاحتفاظ بمسـتوى المشـاركة نفسـها في جميع مفاصل العمـل. ولذا أقرّ أنـدرو، بعد مدةٍ من التدريـب في الإدارة التنفيذية، أن وقت التغيير قد حان. كان الخوف من الفشـل وعادات العمل القسرية من أهم الأسباب التي تهدد زواجه وعمله.

إلا أنَّ هـذا التغيـير لم يكن سـهلًا طبعًا. إذ كانت فكـرة تقليص العمل، ولـو قليـلًا، تؤرقـه، وكان كل شيء مـا عدا تقديـم «الأفضل» يعنـي تراخيًا وكسـلًا مـن جانبه، وكانـت أخلاقيـات العمل تمنحه إحساسًـا بالسـيطرة، وكل ذلك أثمر مكاسـب مالية مُجزية. مـع ذلك، كانت العقبة الأكبر لا تزال مُسـتحكمةً، إذ شـكّل دافعه للنجاح وطموحه ستارًا يقيه من النقد والمشاعر السـلبية. وبفضل هذه التبصرات، تعزز دافع التغيير، وبات أندرو قادرًا على إحداث تغييرات قيمة تدفع بعجلة العمل إلى الأمام. إذ تمكّن من التخلي عن بعض جوانب العمل، وقلص من ساعات العمل في الليل، وأضحى يُكلف العاملـين معه بمهامٍ أكثر، وأصبح أكثر قـدرة على التعايش مع القلق الناجم عن عدم إنجاز المهامّ. كما أدرك أن سـعادته ورفاهيته في المسـتقبل تعتمد على توطيد علاقته بزوجته.

خلافًـا للآخريـن، كان أندرو محظوظًـا، إذ لم تصل الخلافـات في حياته الزوجيـة إلى نقطـة اللاعـودة، ولم يُصب بمـرضٍ خطـيرٍ، ولم يتعرض عمله للانهيار قبل إدراكه لأهمية التغيير. يُسـتخدم العمل الشـاق في العادة بوصفه وسـيلةً لإلهاء الفرد وصرفه عن الهموم والمشكلات في العلاقات الشخصية. ومـع أن هـذا العمـل قد يبرز بوصفـه الحل المثالي للمشـكلات التـي يعانيها بعضهـم في العلاقـات الشـخصية، لكنـه ليس الموئـل الوحيـد. فالمصاحبة والمرافقـة في العمـل، مثـلًا، تُقدمـان نوعًا من الحميميـة الزائفة، إذ يُشـبعان الرغبة في التواصل ويُخففان من الشـعور بالوحدة مع احتفاظهما بشـكلٍ من

أشكال السيطرة. يوفر العمل للمتفوقين العصابيين الذين يخشون المشاعر الجياشة وفوضوية العلاقات الحميمية نوعًا من العلاقات البديلة أيضًا. يرى هؤلاء أن الحميمية في ذاتها ولذاتها، لا تحقق، على ما يبدو، شيئًا محُددًا. فهناك في الزواج، ذلك الشعور بـ «لقد حصلت على هذا الشخص، إنه/ إنها معجبـ/ ـة بي سلفًا». ليس ثمة أهداف مُحددة نسعى لها ولا علامات تدل على النجاح - لا مكاسب مالية ولا صفقات مُبرمة. قد يشعر المتفوقون، على شاكلة أندرو، بالإحباط حينما يرفض شركاؤهم في الحياة الزوجية أن يغدقوا عليهم الإعجاب الذي اعتادوا على تلقيه من الآخرين. تُخفق الحياة الزوجية في إشباع حاجتهم المُلحة إلى الثناء والقبول فتدفعهم إلى الاسترابة في فائدته.

في أدناه بعض الأسئلة لك إذا كنت تعتقد أن طموحك يُلحق الأذى بك، أو عملك، أو المقربين منك: «هل تشعر بالذنب إذا أخذت قسطًا من الراحة أو تراخيت؟» «هل تجعلك الهزيمة أو الفشل تشعر بضياع جميع النجاحات السابقة؟» «هل تترك ساعات العمل الطويلة المُرهقة تأثيرًا سلبيًا في حياتك الشخصية والعائلية؟» «هل تعاني أعراضًا عقلية أو جسدية نتيجةً للإفراط في العمل؟» «هل تحسب أن تفكيرك في تقليص ساعات العمل بأي صورةٍ من الصور مستحيل تقريبًا؟» «هل تصدر أحكامًا قاسيةً على زملائك والعاملين تحت إمرتك؛ لأنهم لا يفون بالمتطلبات ولا يرتقون للمعايير التي تضعها؟» «هل تعتمد على «إحراز النجاح» لتعديل مزاجك؟» فإذا شعرت بالفزع من إجابتك، حاول تحديد جذور دوافعك: «أهي نابعة من عالمك الداخلي وتاريخك الشخصي، أم من عوامل خارجية مثل التنافس مع الزملاء، والضغط من الإدارة العليا، أو ثقافة رب العمل؟»

إذ يُرجّح أن يُدرك العاملون المدفوعون بالعوامل الخارجية إنهم قد تورطوا في ممارسة غير صحية. يُبلي أمثال هؤلاء بلاءً حسنًا في السنوات الأولى من عملهم، لكنهم يستنتجون، حالما يكتشفون ما هو مطلوب منهم لبلوغ مستويات إضافية من التدرج الوظيفي، أن الأمر لا يستحق كل هذا

الجزع والعناء. مع ذلك، قد يتردد بعضهم في تخطئة المؤسسات التي يعملون فيها، ويبدون استعدادًا أكبر لتقبل اللوم. في المقابل، إذا كانت مؤسسة العمل هي من تضع توقعات متطرفة مثل هذه لا أنت، فإن ذلك قد يدفعك إلى التساؤل إذما كانت الوظيفة مناسبةً حقًا لك!. خذ وقتًا كافيًا للتفكير في الطريقة التي تؤثر بها ثقافة العمل هذه في حياتك الشخصية ورفاهيتك. فإذا كانت التكلفة مرتفعةً، إذن، فكّر مليًا في موقفك.

فكما قالت إحدى النساء التي تركت العمل في الخدمات المصرفية الاستثمارية في عمر الثلاثين: «بعد الثروة الحقيقية التي جنيتها، فطنت إلى أنها لم تجعلني أشعر بالسعادة. فما أن وضعت رأسي على الوسادة، حتى هاتفني صوتٌ: «لستِ بحاجةٍ إلى القيام بذلك بعد اليوم». فشعرت كما لو أن عبئًا قد رُفِع عن كاهلي. إذ أحسست بتلاشي النشوة بعد بلوغي مرتبة الإتقان».
إن ما ساعدها على اتخاذ هذا القرار هو قدرتها على المراجعة والتفكير مليًا في الأمور.

العكس صحيح في حالة الأفراد ذوي الدوافع الداخلية العميقة الذين يحاولون، لاشعوريًا، معالجة صراع نفسي أعمق، إذ ترتفع احتمالات تمسكهم بالمسار نفسه بصرف النظر عن التكاليف. ولذا، لن ينجح تخليهم عن العمل كثيرًا في حل مشكلاتهم؛ لأنهم أكثر عرضةً إلى حمل نمط العمل القديم معهم إلى العمل الجديد. وهنا تبرز الحاجة إلى دراسةٍ أكثر عمقًا. اسأل نفسك، مثلًا، «هل يصرفك العمل عن معالجة المشكلات في علاقاتك الشخصية؟». أو، ربما الأفضل من ذلك، سؤال شريكك أو المقربين منك عما يفكرون به. إذ ربما تُقدّم علاقتك مع زملائك في العمل قدرًا محدودًا من الحميمية يُمكنك تحمله والتعامل معه. وإذا كان هذا ما يحدث فعلًا، فلا تكن قاسيًا على نفسك. بل اعثرْ على العطف والحنان اللذين تحتاجهما لتفهم حدود قدراتك. إن التحلي بالإدراك الواعي لا يعني، بدهيًا، قدرتك على التغلب على المعوقات النفسية، لكنه يُساعدهم في تقبلها والتعامل معها. وبوجه العموم، فإنك إن رفعت

من سقف توقعاتك غير المنطقية، يُفضل عندها الاستعانة بزميلٍ مقربٍ أو مُدرب لمساعدتك في رؤية الموضوع. واجه عواقب العادات التي تتبعها في العمل على صحتك وعلاقاتك الشخصية. فأسلوب معاملتك للآخرين هو بحكم العادة مرآة لعلاقتك مع نفسك. عندما تشعر بالانزعاج من زملائك، مثلًا، فاعلمْ أن قسوتك معهم قد تكون بقدر قسوتك مع نفسك. وهنا تبرز أهمية تحمل المخاوف والمشاعر المُزعجة التي ستنشأ على أثر كبحك للرغبة القسرية بالإفراط في العمل. يُمكن لتقنيات العقل/ الجسم، من نحو التأمل أو اليوغا، أن تُخفض من مُعدل تفكيرك، وعليه، التخفيف من اندفاعك القسري. اعلمْ أن الفشل والهزائم هما من الحوادث المحتومة في الحياة، فهما يُساعدانك على التقدم مهنيًا وشخصيًا. واعلمْ أيضًا أنه قد يكون طويلًا وشائكًا الطريق لإنقاذ نفسك من الرغبة المُتطرفة في التفوق. استوعبْ، أولًا، جذور هذه الرغبة، ثم اتخذْ خطوات صغيرة. وبدايةً، قلل من جهودك من ٢٠٠ ٪ إلى ١٩٠ ٪.

الفصلُ الخامسُ

صدامات الشخصية؛ كيف يُمكنك التعامل معها؟

قبل أن أتخصص في إدارة الأعمال، قابلت كثيرًا من الأزواج الساعين إلى الحصول على علاج للمشكلات التي تعترض علاقاتهم. كان كُلّ واحد منهم يحضر الجلسة الأولية في العادة بالفكرة نفسها؛ وهي الرغبة في تقديم قصةٍ مقنعةٍ خاصة به عن الحيف الذي وقع عليه من الآخرين؛ وكل منهم يتخيل أن تصحيح أفكار الزوج/ الزوجة الخاطئة وسلوكه/ سلوكها لن يستغرق منه وقتًا طويلًا. ويحدث في العادة أن أقضي على أوهام الانتصار مباشرةً. كنت أقول لهم: «يُمكنني أن أوفر لك كثيرًا من الوقت والمال. لست مهتمةً بمن الملوم بقدر اهتمامي بالدور الذي يؤديه كل واحدٍ منكما في هذا الموقف الذي يُفضي، عن وعي أو من دون وَعي، إلى شعوركما كليكما بالتعاسة».

سوف تكون الخيبة التي ترتسم على وجوههم واضحةً للغاية. لكنها تُسهم أيضًا في جعلهما أكثر إصرارًا على تقديم الحقائق والأدلة التي تُثبت وجهة نظرهما، إذ يعتقد كلاهما أنهما الاستثناء لمقاربة المسؤولية المشتركة التي اتبعها، وإني سوف أُغيّر هذه المقاربة متى ما أفرغ من الإصغاء إلى قصصهم المُحزنة.

ثمة توضيح ظريفٌ لهذا الجانب في مسلسل Ozark التلفزيوني في قناة نتفلكس، إذ يظهر الزوجان، اللذان تورطا في جريمة غسيل أموالٍ لصالح أحد تجار المخدرات المُحتكرين، وهما يزوران، كُلٌّ على حدةٍ تقلهما سيارتان، معالجًا نفسيًا. في الجلسة العلاجية، وقف المعالج بجانب الزوج مارتي تاركًا زوجته وندي تجر أذيال الخيبة. وبعد انتهاء الجلسة، عاد الزوجان إلى سيارتيهما مع انتظار مارتي مغادرة زوجته وندي التي ما أن ابتعدت حتى عاد مارتي إلى العيادة كي يُقدم مبلغًا إضافيًا إلى المعالج لقاء الوقوف بجانبه. وفي جلسةٍ علاجيةٍ لاحقة، تتبنى وندي، التي تحوز عقلًا إجراميًا هي الأخرى، التقنية نفسها ليظهر المعالج الفاسد في الحالتين بوصفه الرابح الوحيد. يُقال: إن المرء يمتلك خيارًا في الزواج هو إما أن يكون صالحًا وإما سعيدًا. وهذه نصيحة سمعتها من قسٍ لزوجين: «عندما تكسب جولةً في النقاش، تذكر أن الجائزة هي الذهاب إلى السرير مع الخاسر، تهانينا!»

حينما يتعلق الأمر بحل النزاعات، يُمكن لشركات العمل أن تتعلم كثيرًا من التبصرات النفسية للعلاجات الزواجية التي تنقذ الأزواج المتجهين بقوةٍ نحو الطلاق. إذ يشتركُ كلاهما في مواجهة خيبة الأمل والتعجيز المقترن بـ«شراكةٍ غير مثالية» أو العجز عن حل الخلافات. تبدأ شراكات العمل، أنموذجيًا، رحلتها بفضل جوانب التشابه في المصالح والطموح بين الأفراد، والصداقات القوية. مع ذلك، فإن قوتها الحقيقية تكمنُ في الانتفاع من المهارات المختلفة والسمات الشخصية التي ستعمل، إذا تضافرت، على إنشاء مشروعٍ ناجح. فكل واحدٍ منهما يُكمل الآخر. غير أن هذه الاختلافات نفسها قد تؤدي إلى التوتر والخلاف. فعلى شاكلة العلاقات العاطفية التي تبدأ بالإحساس بالإثارة، والافتتان، والاعتقاد «أننا قادرون على أن نحقق أي شيء معًا»، ثمة حقيقة أكثر تعقيدًا ستفرض نفسها في النهاية في ظل الحاجة إلى اتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة، والتصدي للخلافات.

قد يكتشف أحد الشريكين خصائص في شريكه لم يُلاحظها أو يتفق

عليها من قبل، مثل السلوك التسلطي الذي يُفضي إلى صراعات قوة، والمزج النـزق أو الافتقـار إلى بعـض الخصائص العمليـة. في هذه الحالـة، قد ينتهي الأمر بكليهما إلى النقد المتبادل لأعمالهما، أو الشعور بالإحباط لعدم تقدير هما لجهود أحدهما الآخر بدلًا من رؤية الشريك بوصفه حليفًا نافعًا. وبينما يزداد كُلٌ منهما تعنتًا وتمترسًـا خلف مواقفه، تتسـع المسافة الفاصلة بينهما، فيبدأون بالتـصرف كـما لو أنهم خصومٌ لا شركاء. إن لهم القدرة على إخراج أفضل ما في شريكهم، وأيضًا أسـوأ مـا فيه. ولا شيء يُماثل العمل بجديةٍ في الكشـف عـن معايبنا ونقاط ضعفنا الأكثر بشـاعةً. لقد أخبرني الـزوار بعض الأمور الدالة مثل: «ليس شريكي هو المشـكلة فحسـب، بل هو سلوكي الذي أجده فظيعًا».

تنتهـي الـشراكات في العمل والزواج بعـد أن يفقد الشريـكان الحماس والرغبة، ويسـتنفدان الحلول المُمكنة للمشـكلات. لا أحد يُخطط للفشل في هاتـين العلاقتين، وهناك القليل، في الواقع، ممن يفكرون فيما يُمكن أن يعكر صفـو العلاقـة. ومن باب الإنصـاف، فإن قضاء كثير مـن الوقت في التفكير بالسـيناريو الأسـوأ الذي يُحتمـل حدوثه قد يقضي على العمـل أو الزواج في مهدهمـا. التفاؤل، فـوق كل شيء، يُعد عنصرًا أساسـيًا في المشروع والرؤية كليهـما. مـع ذلك، من الجائز أن يكـون الانفصال النهائي مؤلمًـا ومفاجئًا. إذ يصف الناس الذين تدهـورت وتفككت علاقتهم نهايات مؤلمة كهذه- مثل الطلاق- أنها خليطٌ من الخسارة، والغضب، والحزن، والألم الممض أحيانًا.

السـؤال الـذي ينبغـي تقديمـه هنا هـو: كيـف يُمكن تطبيـق الدروس مـن عـلاج الأزواج على الـشراكات في العمل؟ التطبيق ممكـن، بالطبع، عبر التعامل معها بوصفها دينامية دائرية بعوامل كثيرة تُسـهم فيها بدلًا من النظر إليها بوصفها تفسـيرًا لمُسببٍ خطي ذي مسار واحدٍ يُفضي إلى نتيجةٍ كارثيةٍ. يدخـل الزوار إلى العيادة حيـث أعمل وهم يحملون معهـم الفكرة الثانية في رؤوسـهم؛ إذ يـصرون أن شركاءهم هم السـبب الرئيس في انهيـار العلاقة.

ولـذا، ترمـي مقاربتـي التي اعتمدتهـا إلى تشـجيعهم على تطويـر منظورهم وتوسـيع أفقـه، ومحاولـة تجربة لـذة الاكتشـاف، وتنمية الرغبـة في الإصغاء للطـرف الآخـر ومعرفة المزيد. وتعليقـي الروتيني على ذلـك: «لا فائدة من القدوم لرؤيتي فقط لتسمع مني ما تعرفه سلفًا».

إن أول خطـوةٍ هي تأسـيس واقع مشـترك يُمكن للطرفين فيـه أن يتفقا على ما حدث مهما كانت تفاهته. ثم الإصغاء إلى وجهتي نظرهما، والشروع، بعـد ذلك، في تفحـص دور كُلّ واحد منهما، على غير دراية منه، في الكشـف عن السـمات المبغوضة في الطرف الآخر. الغاية هنا هي تشجيع الطرفين على محاولة التعرف على دوافعهما وتحمل المسؤولية عن دورهما في تدهور العلاقة. وأُبيّن لهم، في أثناء ذلك، الفائدة المرجوة من الاعتراف بأثر كُل منهما في تفاقم الصراع، إذ سيتحسـن موقف الفرد ويغـدو أكثر قدرةً على التحكم بالأمور. إن تعديلك سلوكك أسهل من تعديل سلوك شريكك.

فلنكـفْ عن التنظير، ولننتقل إلى الأمثلـة التطبيقية. يتمثل أحد مصادر التوتـر الشـائعة في الـشركات في الاختـلاف في المقاربـة التـي يعتمدها طرفا العلاقـة. فبينما يكون أحدهمـا أكثر اهتمامًا بالتفاصيـل والجوانب العملياتية، يكـون الآخر أكثر قدرةً على الابتكار وأفضـل في تطوير العمل. هذا الوضع يصدق تمامًا على حال اثنين من المؤسسـين لشركة اتصالات ناشـئة زاراني في العيادة طلبًا للمسـاعدة. إذا كان أحدهما مُفرطًا في توخي الدقة، ووسواسيًا، وكثير العناية بالتفاصيل والتنظيم. ولذا، شـعر بالانزعاج وخيبة الأمل؛ لأن شريكه كان أكثر ميلًا إلى التكاسـل وترك الأمور تأخذ مجراها على الرغم من براعته في تسـويق المنتج وبيعه. الشركة في حاجـة إلى مواهبهما كليهما، لكنهما كفـا عـن تقدير الجهـود التي يبذلهـا كلٌّ منهما، بـل إنهما باتا يتبادلان مشـاعر النفـور، ويعامـلان بعضهما كما لو أنهما مصـدرُ تهديدٍ لأحدهـم الآخر. كان الشريـك الموسـوس يـرى في شريكه المُبدع شـخصًا لا يمكـن الوثوق به، في حين كان الأخير يشكو «المضايقة والمناكدة» الدائمتين من شريكه.

وبعد السعي لخلق أجواء آمنة يُمكن فيها مناقشة المسائل الخلافية، استمعت إليهما، كلّ على حدةٍ قبل الاجتماع بهما معًا لشرح الدور الذي نهض به كلٌّ منهما في الحلقة الدائرية التي أسفرت عن هذه التوترات المتفاقمة. تضمنت الجلسات العلاجية بحثًا أعمق في حياتهم المبكرة لفهم جذور مخاوفهم ودوافعهم. كان يُمكن تنفيذ هذا الإجراء إما في جلسات فردية أو، إذا فضّل الطرفان، في جلسات مشتركة حيث يُمكنهما معرفة المزيد عن المؤثرات النفسية والتواريخ الشخصية لكل منهما. إن خلق هذا الواقع المشترك مُفيد لتمكين الأفراد من التفكير في الصراع في سياقٍ يؤدي الطرفان فيه دورًا، والتخلص من وخزات تأنيب الضمير، والحاجة إلى الشخصنة، وردود الأفعال المتشنجة. وحالما يطمئن الأفراد إلى أنهم بمأمنٍ من الاتهامات الظالمة، فإنهم يغدون أكثر استعدادًا للاستكشاف والعثور على وسائل بديلة للعمل والتوصل إلى حلولٍ مُرضية لهما كليهما. ومع استمرارنا بالحديث، يتضح أن الطرفين الشريكين كانا يدفعان بعضهما بعضًا إلى السير في مسارٍ مُدمرٍ. فإهمال الشريك المُبدع للتفاصيل والمواعيد النهائية يُفاقم من شعور شريكه بالقلق ويجعله مهووسًا بمحاولة التخفيف منه. في المقابل، عندما يشعر الشريك المُبدع أنه مُحاصر بانتقادات شريكه وإصراره على الالتزام بالمواعيد، فإنه يغدو أكثر عدوانيةً وتقوقعًا على نفسه. وهذه المسافة الفاصلة، بدورها، تحرم الشريك الأكثر حرصًا على التفاصيل من الشعور بالاطمئنان، فتزداد جرعة الوسوسة في داخله، ويتسع نطاق الحلقة المُفرغة. كان كلٌّ منهما يتبع أسلوبًا مختلفًا في التعامل مع القلق؛ فبينما كان الأول عُصابيًا وسواسيًا، كان الآخر أكثر انكفاءً وتجنبًا للتفاصيل المُرهقة. وبقولٍ مختلفٍ، كان الشريكان، في محاولتهما التخفيف من شعورهما بالقلق، يجعلان الوضع أكثر سوءًا وتعقيدًا لبعضهما. وبدلًا من التحلي بالقدرة على تقدير الاختلافات بينهما وتقدير إسهاماتهم المتنوعة في إدامة العمل، كانا يُغيضان ويُسببان الإزعاج لبعضهما.

لحظت أن الشريك المُبدع كان مُنتظمًا في الابتعاد عن العلاقات الوثيقة الأخرى، بدءًا بوالدته التي كانت تجربته معها مُضطربة وخانقة، وصولًا إلى زواجه الذي كان يُشعره بالهلع. كان شريكه الموسوس، من جانبه، يخشى كثيرًا الفشل. إذ خسر والده ثروته نتيجةً قرارات خاطئة تخص العمل، وهو مُصممٌ على عدم تكرار ذلك. قُدِمت كل هذه التفاصيل الحياتية لمراجعتها ودراستها. إن توسيع السياق بهذه الطريقة من شأنه أن يوفر تفسيرات، ويُعمق الفهم، ويُخفض حدة الشعور بالاستياء ويحد من تبادل الاتهامات. وابتغاء التوصل إلى نتيجةٍ مرضيةٍ ودائمةٍ، كان على الطرفين أن يفهما دوافع بعضهما، ويتحملان مخاوفهما، ويُغيران سلوكهما.

تمكن الشريكان، بعد سلسلةٍ من الجلسات الفردية والمشتركة من تقدير صداقتهما الطويلة، وتذكر ما جمعهما معًا في البداية. كانت الصداقة التي جمعتهم وأيضًا مستقبل مشروعهما هما من حفزهما في المبتدئ لمواجهة الحقائق المُزعجة عن أنفسهم، والقدوم لزيارتي. ودافعٌ مثل هذا لحل المشكلات يؤلف، توافقًا، أحد العناصر الأساسية في نجاح هذه المقاربة. إذ تمكّن الاثنان، مرةً أخرى، من تقدير إسهامات بعضهما بدلًا من الامتعاض منها، وإذن، تطوير علاقة عمل أكثر وثاقةً. أضحى الشريك الموسوس، حال تحقق ذلك، أقل قلقًا وأكثر استرخاءً، وبات الشريك المُبدع أقل حساسيةً للنقد وأكثر رغبةً في الإصغاء والتعاون. إن اعتراف كل منهما بدوره في استفحال المشكلة ساعدهما في تحمل مسؤولية تغيير الوضع من مُدمرٍ ومأساوي إلى بنّاءٍ ومُثمرٍ.

إن حديثنا عن الأشخاص الذين نعمل معهم بوصفهم «زملاء» يُخفي في طياته حقيقة أننا، عمليًا، نتعامل مع علاقات قد تُسبب الإزعاج لنا، أحيانًا، أو تمس وترًا حساسًا في حياتنا؛ إنها، باختصار، مثل غيرها من العلاقات الوثيقة الأخرى في حياتنا. إننا نتعامل مع علاقات العمل، في البداية، بوصفها علاقات مبنيةً على التعاملات المالية أو وظيفية حيث نأمل

سـلفًا في التوصـل إلى اتفاقٍ واضح بشـأن ما هو متوقع. ثـم تتطور العلاقة، بمـرور الوقت، إلى أخـرى تكافليةٍ أو متواكلة. وهنا تكتسـبُ عناصرُ الثقة، والتعاون، ومعالجة الخلافات أهميةً فائقةً في حال أردنا النجاح في العمل.

إن الصراعات في مواقع العمل، التي تتباين شـدةً من المشاحنات المؤقتة إلى حالات الانتقام والثأر اللئيمة وطويلة الأمد هي حوادث طبيعية ومحتومة كـما في سـائر مجـالات الحياة الأخـرى مع اختـلاف واحد هـو أن الزملاء في الخصومـة لا يرتبطون بعلاقةٍ حميميةٍ كما في الـزواج أو الحياة الأُسرية. النزاع في المنـزل قصير الأمد في العادة؛ لأنك تعلـم أن هناك حبًا واحترامًا متبادلين أدنـى موجة الغضـب والتوتر الحالية. إن علاقات شـخصية مثل هذه تكون أكثر جدوىً، والدافع لإيجاد حل للمشـكلة يكون أقوى، بالنتيجة. وبدهيًا، حينما تستند العائلة إلى تاريخ من التفاهم والقدرة على حل الخلافات، تتعزز فرص التصالح والتعافي. إضافةً إلى ذلك، يُشجّع الشعور بالطمأنينة في الحياة العائليـة أفرادها على المشـاركة في حـوارات أكثر عاطفية في حـين قد يُكلف فقدان التحكم بالمشـاعر في العمل ثمنًا باهظًـا. في المقابل، إذا لم تجد الضغينة والبغضـاء وغيرهـا من المشـاعر الفائـرة تعبـيرًا أو تصريفًا مبـاشرًا لها، فإنها ستتحول إلى سلوك انفعالي-عدواني أو إلى أعراض أخرى تُسفر عن نتائج لا يُحمد عقباها، أو أنها تنكفئ إلى الداخل، فتصير قلقًا وكآبةً تنهش حياة الفرد.

يُحتمـل أيضًـا أن نتحسـس، في أماكن العمـل، من ملاحظـة عابرة أدلى بهـا أحدهـم مع جهلنا بعفويتـه أو فظاظته. وبنحوٍ مماثل، قـد لا يعلم الناس أن نـبرة صوتهـم تبدو أكثر عدوانيةً مما يقصدونه، ممـا يدفع بعضهم إلى الظن أنهـم المقصودون بهذا الهجـوم أو الاتهام غير العادل. ونتيجـةً لذلك، نميلُ، على الأغلـب، إلى حرمان الآخرين من ميزة الشـك، ونجنح، على الأرجح، نحو إسـاءة تفسـير كلماتهم ودوافعهم ظنًا منا أنهم يسعون إلى الاستيلاء على وظائفنـا، أو، ربـما تحقيق مصالحهم الخاصة. ويُضـاف إلى ذلك نزوعنا، متى مـا أصدرنـا حكمًا قاسـيًا على زميـلٍ، إلى اسـتهدافه بالانتقـاص والاحتقار؛

وللأسـف يندر أن يتوفر لنا الوقت أو الرغبة في مراجعة مواقفنا. إن سرعتنا في تخطئة الآخرين أو الحكم عليهم بقسـوةٍ ما هو سوى محاولة للخلاص من الشعور بالذنب والعار أو مشاعر النقص.

مقابـل ذلـك، لا بد من الانتبـاه إلى حقيقة الجهود الجبـارة التي تتطلبها محاولتنـا تغيير وجهة نظر الناس بنا. فإذا اتُهِمت، بوصفك رئيسًـا في العمل، بالمحسوبية العلنية، مثلًا، وكان الاتهام مُنصفًا، إذن، سوف تحتاج إلى البرهنة على الالتزام بالعدالة والمسـاواة بأساليب واضحةٍ، وقد تستغرق وقتًا لإقناع الكادر العامل معك أنك قد تغيرت. يتصور الناس في الغالب أنهم إذا غيروا من أسلوب تفكيرهم، فإن الآخرين سيعرفون ذلك لا محالة. لذا، تخلص من أي شـعور بالاسـتياء أو النقمة نحو زملائك؛ لأنهم لم يثمنـوا مقدار الجهود التي تبذلها والمسـؤوليات التـي تتحملها؛ إنها مسـؤوليتك أن تقنع الآخرين أنك قد عدلت من أسلوبك في التعامل مع الأمور.

إننا نميل، ضمنيًا، إلى افتراض أن الطرف الآخر في الخلاف هو المُخطئ، أو ربما أنه «سيئ أو مجنون»، لا لسبب إلا لأنه يختلف معنا أو يزعجنا. وعلى الرغـم مـن الدور المُفـترض الذي يؤديه هـذا الموقف في تهدئة ذواتنا الهشـة، ثمـة اعتقـاد قابع خلـف هذا التفكير الواهـم هو أنه ليس هنـاك ما يُمكن أن نتعلمـه أو نُصححه، فنفقد، بذلك، فرصة التعـرف على نقاط ضعفنا. ولذا، وقبـل القفـز إلى النتائج التي لن تؤدي، على الأرجح، سـوى إلى زيادة الطين بلـة، عليـك، أولًا، أن تُفكر بـدورك في خلق هذه الظروف، وأيضًا السياق الأكبر الحاضن لها. عليك التفكير بهذه الأسـئلة: «هل يقول الآخرون شـيئًا ما لا تود سـماعه؟» «هل يقولون شـيئًا تحتاج إلى التصدي له؟» «هل تخشـى مـن أن يقدمـوك في صـورةٍ سـيئةٍ؟» خذ وقتًـا كافيًا لتكتشـف مـن أين جاء هؤلاء، وحـدد دوافعهم، وحاول التعرف إلى أفكارهم، وفكّرْ مليًا في الآراء المتعارضـة من دون الشـعور بالخطـر. وجه لنفسـك المزيد من الأسـئلة: «لِمَ يزعجني هذا الشـخص؟» «هل هذا النوع من التعامل مألوف؟» «هل منشـأ

التوتـر داخلي، بمعنى أنـه مدفوع بالتجـارب الحياتية السـابقة؟» من جانبٍ آخر، «هل كنت أتجاهل موقفًا مُدمرًا مُحتملًا لخشـيتي من الصراع أو عواقب التصريـح برأيـي؟» أم «هل أنا، بسـهولةٍ ويـسرٍ، مغلوب على أمـري وافتقر القدرة على مواجهة الأمور؟»

إن الخلافات والصدامات في مكان العمل قد تكون انعكاسًا لصراعات خبرهـا الفرد في الطفولة. وهذا يوضح السـبب الذي يجعل بعض الخلافات الثانويـة التافهـة تبـدو بنظر بعضهـم خلافات أكـبر أو أكثر أهميـةً مما هي في الواقـع. إن تجاهـل رئيس العمل لأحد العاملين معه قـد يكون مُخيبًا للآمال، لكـن هـذا التجاهـل عينـه قد يتحـول إلى شـعورٍ مـؤلم ومُدمر إذا اسـتدعى للذهـن أو اختلـط مع إهمـالٍ عاناه الفـرد في طفولتـه. إن الفشـل في التمييز بـين الخلافات الخفيفـة والتقليدية والخلافات العنيفـة والمُعقدة هو ما يحدث في حالـة الجزوعين أو الذيـن يجب عليهم أن يتخذوا أقـصى درجات الحيطة والحذر في مراحل حياتهم المبكرة اسـتعدادًا للحـوادث المؤلمة المُحتملة. إنهم مستعدون، دائمًا، للوثب والاستجابة للتوترات، وأيضًا يتوقعون أن الصدام قد يعني فشلهم في قراءة المواقف وتخيل صراعات غير حقيقية.

إن عوائلنـا مسـؤولةً عن تنصيـب برنامـجٍ في أذهاننا يُرشـدنا إلى كيفية تصور الصراعات والتعامل معها، وهو برنامجٌ نحمله لاحقًا معنا إلى العمل. فكّرْ مليًا بالأسـلوب الذي كانت عائلتك تتبعه في حل النزاعات. هل كانت الحوارات صاخبة ومُحتدمة؟ أكانت الخلافات قابلة للاحتواء أم كانت تخرج عـن نطاق السـيطرة؟ و أكان أفـراد العائلة يحظون بالاحـترام، أم يتعرضون للتجاهـل أو الإقصـاء نتيجةً لها؟ أكانت النقاشـات مُثمرة تـؤدي إلى حلولٍ عمليةٍ أم كانت تزيد الأمور تعقيدًا؟ أكان أفراد العائلة يناقشـون المشـكلات الصعبـة أم يختارون إنكارهـا والمماطلة في حلها؟ أكانوا يعبرون عن المشـاعر مباشرةً أم يختارون التهرب منها عبر السلوك الانفعالي-العدواني؟ هل كنت تشعر بالأمان عندما تضطرم العواطف؟ أين تضع درجة الحرارة العاطفية في

عائلتـك على مقيـاس تصاعدي من واحدٍ إلى عـشرةٍ؟ وإذا أدت الصراعات إلى أي عواقـب خطـيرة أو حتـى عنيفـة في عائلتك، فـإن أي تباين لاحق في الآراء قـد يبدو مُقلقًا ومُهدِدًا. وإذا كان ما قلناه الآن يعكس تاريخ عائلتك، تذكّرْ الطريقة التي اعتمدتها في الاستجابة لهذه الخلافات. أكُنت ترد بالمثل، أم تهـرب للاحتماء، أم تحاول حماية الشـخص الـذي كان يتعرض للهجوم؟ والآن فكّـرْ في مـدى تأثير هذه التجارب في تعاملك مع الخلافات في العمل. هـل تـؤدي في حياتك المهنية الدور نفسـه الذي كُنت تؤديـه في العائلة؟ ربما كنت المُنقذ، أو كبش الفداء، أو الوسـيط. فإذا كان الجواب هو «بلى» مؤكدة وحاسمة، عندها اسألْ نفسك إذا ما كانت مُفيدة لك أم لا؟

في أدنـاه، مثـلًا، البرنامـج أو المخطـط الـذي ورثته عـن عائلتي. عاش والداي، المهاجران الهنغاريان، في كاليفورنيا. كانا يتجادلان كثيرًا في طفولتي، وكانا يسـتعملان اللغة الهنغارية فقط، ولذا، لم أكن أفهم ما يدور بينهما. وكما هـو الحال مـع العائـلات المهاجـرة، كان الابن الأكـبر هو من يتحـدث لغة الأبويـن، ويعمل مترجمًـا في حين كان الابن الأصغر، وهـو أنا، خارج حلقة الاهتـمام. هكذا، ومع جهلي بفحوى حوارهمـا، إلا أنني لحظت ارتفاع حدة التشـنج مع ارتفاع حدة أصواتهما. لا تحسـن ولا تغيير يُذكر بعد الجدال، على العكس، الجميع يكون بحال أسـوأ يتجلى في تعكر أمزجتهم وانسـحابهم إلى غرفٍ منفصلةٍ. ولأني طفل معوانٌ بطبعي، كانت مقاربتي الأولى تتلخص في محاولة فهم ما يجري. قررت، بعد أن استجمعت قواي، أن أواجهها، وأنظر مبـاشرةً في عينيهـما، وأطلب منهما الحديث بالإنكليزيـة. في تلك اللحظة كفا عـن الحديث، ونظرا نحوي للحظة نظـرة ذهول، ثم عادا سريعًا إلى الصراخ بالهنغاريـة، فما كان مني إلا الاستسـلام، في النهاية. ومن ثم، أصبحت أُدرك أن الخلافات تستفحل سريعًا وتترك الجميع في حالٍ أسوأ بما فيهم، وربما، أنا علـى وجه الخصوص. كنـت محتارًا كذلك في كيفية حل هـذه الخلافات التي تركت أثرًا، لا شـك فيه، في رغبتي النهائية في العمل في مهنةٍ مسـتقلةٍ خاصة

حيث تقل احتمالات تورطي في صراعات بين-شخصية. إن تعلم التحلي بالموضوعية والقدرة على التأمل، وحتى الترحيب بالاختلافات لا يتحقق ألا بعد سنوات من التحليل الذاتي والتصميم. إننا لا نحمل معنا مخططاتنا النفسية إلى أماكن العمل فحسب، بل أيضًا استراتيجياتنا لحل الصراعات. ومع أن هذه الاستراتيجيات قد تكون ساعدتنا (أو، ربما، لم تُقدّم فائدة تُذكر كما في حالتي) في بواكير حياتنا، فإنها نفسها قد تؤدي إلى تفاقم التوترات في العمل بدلًا من حلها، كما تُبين الحالة اللاحقة.

تعمل جوان، وهي امرأة ودودة وجذابة في مطلع الثلاثينيات من عمرها، في شركةٍ لإدارة الثروات، وتعتمد في محاولتها حل الخلافات التي تواجهها في العمل على استراتيجية تعلمتها في طفولتها. لكن، هذه الاستراتيجية نفسها تمخضت عن نتائج معاكسة جعلتها تشعر بالتوتر والاستياء. بدا القلق والتحير واضحًا على جوان في أول زيارةٍ لها لي بعد قراءتها مقالة لي عن الصراع في أماكن العمل نشرتها في Financial Times. كانت جوان متأكدةً من حاجتها إلى مساعدةٍ مهنيةٍ للتعامل مع ما كانت تتصور أنه اتهامات مُجحفة. وكان أسلوبها اللطيف ورغبتها في مراجعة سلوكها يقفان على الضد من الادعاءات المُقدّمة بخصوص تنمرها وتعاليها. وبالطبع، كنت راغبة في سماع المزيد منها.

لم تستطع جوان، على ما تتحلى به من موهبة وذكاء، من فهم السبب في فشل محاولاتها في إظهار أقصى درجات الدعم والتعاون مع فريقها في إحراز النتائج المرجوة؛ وهو ما قادها إلى الشعور بالغبن والإجحاف. كانت مقاربتها للعمل تستند إلى منح أعضاء فريقها كثيرًا من المرونة والمسؤوليات إضافة إلى الانتظام في التواصل معهم. وكانت تفترض أنهم سيحققون معايير الأداء المُستهدفة. إلا أنَّ حادثةً واحدةً مزعجةً كشفت عن نقاط الضعف في استراتيجيتها، ودفعتها إلى مراجعة نفسها ومساءلتها. إذ غادر أفراد فريقها العمل مبكرًا في أحد الأيام للتوجه إلى البار على الرغم من بقاء أحد المشاريع

المهمـة غـير مُنجز. ففكرت أنهـا كانت مُسرفة في كرمهـا معهم وفي مد الحبل لهم. كان واضحًا شـعورها بالاسـتغفال، وكانت تستشـيط غضبًـا: «عندما واجهتهم بذلك، ثاروا بوجهي قائلين: «أنت شـديدة القسـوة»، و«معاييرك متطرفة»». كانت تتحدث بصوتٍ منكسرٍ محبطٍ: «شـعرت كما لو أني أتعامل مـع أطفالٍ صغـارٍ. لم يكونوا عادلين بالمـرة، وهذا ما أزعجنـي وأوجعني». ليس هذا فحسب، إذ جاهر أحد أعضاء الفريق بتحديه لتعليماتها بخصوص إنجـاز المشروع في الوقت المُحدد. قالـت جوان: «في المجال الذي أعمل فيه، هذا أمر جديد لم أسمع به من قبل؛ إذا كان يُفترض بك أن تفعل شيئًا، فعليك فعلـه. كان يقـول كم أنا غـير منطقية في تصرفـاتي، وصارمة وغـير لطيفة في أسـلوبي. وتصاعدت الأقاويل إلى حدٍ قال فيه: «لديك سجل بإساءة معاملة العاملين معك، يُمكنني التقدم بشـكوى [إلى الإدارة] ولن تتمكني من فعل شيء حيال ذلك».

شـعرت جوان بهزيمةٍ مريرةٍ بعدما أيـدت الإدارة، ظاهريًا، وجهة نظر الموظـف، وغلبهـا الذهول من إقدام الموظف عـلى تهديدها بعد حصوله على تلك المساحة الواسعة من الحرية. يبدو واضحًا الفشل الذريع الذي مُنيت به محاولاتهـا إرضاء الجميع أملًا في تحـاشي الصراعات وتحقيق النتائج المرجوة. وعلى الرغم من اشتراك الجميع في الدفع بالعداوات إلى نقطة الانفجار، كانت جوان تشـعر في داخلها أنها قد تسـببت، عن جهلٍ منها، بافتعال المشكلات. ولأنها خائفة من تكرار السيناريو نفسه، كان قرارها زيارتي، وهي مصرة على فهم المسألة بأوجهها كافة.

اكتشـفنا سريعًـا، في جلسـاتنا، أن ديناميـةً مماثلةً كانت هي السـائدة في عائلتهـا: إذ كانـت جـوان ودودةٌ للغاية، مع ذلك، كانـت تُعامل بإجحافٍ. كان والـدا جـوان يقارنـان دائـمًا بينهـا وبـين أختهـا التـي كانت محـط الثناء والإعجاب لتفوقها في الدراسـة. كانت هـذه المقارنة تدفعها إلى تحقيق المزيد من الإنجازات التي كانت تُسـفر عن نتائج غير مقصـودة، منها اعتقادها أن

والديهـا يقفان إلى جانب أختها حتى في الحالات التي تكون فيها هي المُحقة. كانـت تجلس منحنيـة إلى الأمـام في العيادة، وكانت تشعر بالحماس؛ لأنها تمكنت من التعبير عما يجول في خاطرها كما أخبرتني: «لم يكن الإحباط الذي شعرت به في العمل يختلف عما كنت أشعر به عندما كنت طفلةً. كان الأمر يجري على هذا النحو: «توقفْ، اسمعني، هذا ما حدث، أنت تعاملني بظلمٍ وقسـوةٍ»، «إنـه مماثل لما يحدث في العمـل. كنت أحـاول أن أوضح موقفي، لكن لم يكن أحدٌ يرغب في الإصغاء. لقد افترضوا تلقائيًا أن أختي أو الفريق أو أي شـخص آخـر يتذمر أو يُبدي انزعاجه مني على حـق. إذن، من المؤكد وجود خطوط متوازية؛ إنه أمر واضح ليس بحاجةٍ إلى بيان».

كان والدا جوان يعملان بدوامٍ كاملٍ، فاستنتجت أن آخر شيء سيرغبان بالتعامل معه، بعد يوم عملٍ طويلٍ شـاقٍ، هو المشـاحنات بين الأختين. لذا، ومن أجل إرضائهما، أضحت هي من تحل المشكلات بدلًا من التسبب فيها: «إذا كنت الطفل الذي يسـتوعب ويتفهم، فسـتزول المشـكلة، وستجعلينهما سعيدين، وهذا ما كررت فعله في العمل» إن تنبهها إلى التوازيات بين حياتها العائلية والمهنية تدل على قدرتها على كبح العادات القديمة، وتقديم الأسـئلة المناسـبة لنفسـها، وتغيير مقاربتهـا في إدارة العمل مع فريقهـا. قالت جوان: «أنـا ودودة ومتعاونة للغاية»، مع أنها تُدرك ما أسـفر عنه ذلك من خلافات في العمل بدلًا من منعها، وأردفت: «ربما لهذا السـبب كانت المواعيد النهائية تتأجل، وبدأ التدهور يدب في أداء كادر العمل. لاحظ من حولي أني لم أكن أعنـي ما قلته حتى بـدأت أعنيه فعلًا. في ذلك الوقت، كانـوا يقولون: «على مهلـك، مـا خطبك؟ كنا نؤجـل العمل منذ ثلاثة أشـهر، ولم يكـن هناك ما يزعجك، إذن، ماذا دهاك الآن؟»

راجعنـا، أنـا وجـون، في أثنـاء جلسـات التدريـب المُكثفـة، عـددًا من الأسـاليب البديلـة لإدارة فريقهـا. واتفقنـا أن عـلى مقاربتها أن تُقـدم نتائج أفضل، وأن عليها أن توطد علاقة العمل مع أعضاء فريقها. أخبرتني جوان،

لاحقًـا، كيف جرت الأمور معهـا: «توافقنا على موعدٍ نهائي لإنجاز العمل، وارتضينا كذلك، في حالة فشـلنا بالالتزام بالموعد، أن نتحدث في الأمر وأن نتأكد من تجنب تكرار ذلك. أنا أكثر سعادةً الآن وأكثر ثقةً بالناس. العلاقات هي الطريقة التـي نختارها للارتباط والتواصل مع الآخرين-إنها خليط من مقدار ضئيل من العاطفية ومقدار أكبر من المهنية».

وعلى شـاكلة جوان، يُمكن لتوترات الحيـاة المهنية وضغوطها أن تجعلنا نشـعر كما لو أننا أطفال. يُمكن للخلافات والصراعات أن تُعيد إلى الواجهة الصدمـات وخيبات الأمل القديمة، لا سـيما في حالـة الأفراد الذي تعرضوا لتجارب قديمة صادمة-وهذا، بدهيًا، يشـملنا بدرجات متباينةٍ، كما سـأُبين في أدنـاه. إذ يُمكن لخيبات الأمل الاعتيادية في أماكن العمل، مثل ترقية طال انتظارهـا، أو الإجحاف في المعاملة، أو الإقصاء من مجموعة العمل، أن تنكأ الجـراح القديمة، فتترك العامل صريع مشـاعر وهواجس مُلتبسـة ومُدمرة. وبوسـع كراهيـة الـذات ومشـاعر عـدم الجـدارة أن تقهرنا وتسـحقنا، وقد يستفحل هذا الشعور عند بعضهم حد الشعور أنهم لا يستحقون الحياة.

وكـما أسـلفت البيـان، تكشـفُ الصدمـة عن طيـفٍ من الاسـتجابات العاطفية والجسـدية لتجارب مؤلمة أوسـع مما يُمكـن للأفراد الاعتراف به في العادة. إنها، إجمالًا، رد فعل لارتباطات عاطفية مضطربة بآبائنا أو بالمسؤولين عن منح الرعاية لنا في سنوات حياتنا المبكرة. وإذا كان المسؤولون عن رعايتنا في مرحلة الطفولة فوضويين، أو مهملين، أو متناقضين، أو قلقين في تعاملهم وردهـم على احتياجاتنا المُبكرة، فإن هذا الجانب قد يترك تأثيرًا دائمًا في كيفية تعاملنـا مع الانفعالات والعلاقات، وفي الواقع، مع جميع مفاصل حياتنا. إذ يُسارع الدماغ إلى حماية الفرد من مشاعر الحزن، واليأس، والألم، أو الاستياء البغيضـة عن طريق تخدير المشـاعر أو تحييدها، وتطوير اسـتراتيجيات للنأي بالنفس عن الذكريات المؤلمة.

إن هذه الصدمات باقية، ولن تزول حتمًا، إذ تترسـب في أجسـامنا، وإن

بنحوٍ غير واعٍ، وبوسعها أن تنتفض من جديدٍ في لحظات التوتر والخلاف في العمل. وهنا يتبين لنا كيف يُمكن لخلافات تافهة نسبيًا أو ملاحظة جارحة غير مقصودة أن تُفقدنا صوابنا عندما تستحضر في أذهاننا تجارب الإذلال، والعجز، والإهمال المُبكرة. وفي الواقع، ليس غريبًا أن يتحول مكان العمل إلى موقعٍ للمزيد من التجارب المؤلمة.

تمكنت شارلوت، الشابة الجذابة المظهر والعفوية والمرحة، من تأسيس شركة لتصميم الشبكات الإلكترونية بالتعاون مع شريكتها لويز. القصة التي روتها لي شارلوت تكشف بجلاء عن سهولة إشعال فتيل الصدمات المُبكرة ثانيةً في شراكات العمل. عانت شارلوت الوحدة في طفولتها، إذ كان والدها إما غائبًا وإما مُدمرًا في حضوره، وكان له رأي عام هو «لا شيء جيد كفايةً». كانت تشعر، نتيجة لذلك، بالإهمال والرفض إذ ما تدنى مستوى تحصيلها الدراسي، أو في الواقع، مستواها في أي مجالٍ آخر من مجالات حياتها. وكانت والدتها خانعةً، ومستسلمةً على الدوام لشخصية زوجها التسلطية، وعلى الرغم من هذا الإذعان والتبعية، لم يبقَ في ذاكرة شارلوت عن الأجواء العائلية سوى التوتر والتعاسة.

كانت هذه الذكريات التي ترسبت وتراكمت في داخلها تراودها في شراكتها مع لويزا. كانت تشعر بالصدمات القديمة تقض مضاجعها تحديدًا في الحالات التي تحمل فيها ملاحظات شريكتها العرضية نبرةً اتهامية تذكرها بأبيها. كانت شريكتها تقول لها: «يا إلهي، هل عليك أن تقضي اليوم بأكمله في كتابة هذا الشيء السهل [تقصد به المشروع]؟ وكانت هذه العبارة كفيلةٌ بأن تجعلني أشعر بارتباكٍ وانزعاجٍ عارمين، وأن تتركني نهبًا للشك والقلق لعدة أيام».

شرحت شارلوت كيف تفاقم التوتر والخلاف عندما حاولت كل واحدةٍ منهما الاستئثار بالقيادة بينما كانت الأخرى في إجازة أمومة. لقد أدى التنافس على السلطة إلى التصادم بينهما بعد رجوع شارلوت أولًا، ثم لويز،

إلى العمـل. فبدلًا من التعاطف والتحلي بالقدرة على تقدير صعوبة استعادة زخـم الأداء الوظيفـي بعـد مـدة الغياب هـذه، اسـتغلت كل واحـدةٍ منهما الفرصة للسيطرة على شريكتها. قالت شـارلوت: «كانت المدة التي أعقبت عـودتي إلى العمـل من إجـازة الأمومة، وفقـداني لثقتي بهويَتي هـي بين أكثر المراحل التي شـعرت فيها بالضعف والتشتت. إذ خسرت الدور الذي كُنت أوديه في الشركة، وهذا جعلني مُفرطة الحساسـية، وقد عملت شريكتي على استغلال هذا الأمر، ولم تبدِ تعاطفًا قط».

ولم تـتردد شـارلوت في تكرار ما فعلتـه شريكتها، إذ استغلت الفرصة لقلـب الأمور لصالحها عندما كانت لويز تتمتـع بإجازة أمومة، فعملت على توطيـد دعائـم موقعهـا في العمـل. صارت شـارلوت، في غيـاب شريكتها، «واجهة الشركة وأهم شخصية فيها»، فتعززت، على أثر ذلك، ثقتها بنفسها، وأيضًا كفايتها. اعترفت شارلوت أنها كانت حريصة على تعريف لويز بحقيقة موقعها في الشركة، إذ إنها تعتقد أنهما ليستا متساويتين في المكانة. وبينما كانت شـارلوت شديدة الحساسـية إزاء النقد، تمحورت نقطة الضعف في شخصية لويز في شـعورها بالنبذ والإهمال. تمكنت شارلوت، وإن بنحوٍ غير واعٍ، من الاستئثار بالسلطة على حساب شريكتها، عبر إقصائها من الاجتماعات أولًا، والتحالف مع العاملين الآخرين في الشركة، ثانيًا.

قالـت شـارلوت، وهي تسـتذكر سـلوكها في فترة غياب لويـزا: «كنت أشـق طريقي بصعوبةٍ بالغةٍ بينما كان الضعف والوهن يغلبني بعد عامين من الشعور بالضياع. أُدرك الآن أنها كانت في موقفٍ ضعيفٍ، ومن المحتمل أنها كانت تشعر، مثلي، بكل هذه الأمور».

كانـت لهـذه الديناميـة محاسـنها ومسـاوئها. فبينـما أسـهمت علاقتهن التنافسـية في تطوير العمـل، إلا أنهما كانتا دائمتي الترصـد والمراقبة لبعضهما بعضا، لا سيما إذا تصورت إحداهن قصورًا في أداء الأخرى، وكان لهذا النقد تأثيره الأكيد. كانت شارلوت ترى تعذر وجود أكثر من رئيس للعمل. وهذا

الرأي ليس وليد الحاضر، إذ تعود أصوله إلى عائلتها التي غرست فيها فكرة أنها إن لم تكن الأقوى، فسوف تقع ضحيةً لقوة الآخرين.

قالت شارلوت متفكرةً: «أدرك الآن أن السبب في حساسيتي المُفرطة هو وجود أب مُتنمر وناقد، وغياب أنموذج دور أنثى قوي. إن الشعور بالفشل فظيع ومقيت يسهل معه أن يتسلل الشعور بعدم الثقة والشك الذي يجعلني أعيش في حالة من القلق المؤلم، والضياع، واللاجدارة، وعدم الاستقرار. لم ألحظْ يومًا أن أمي كانت تضع حدودًا لا تسمح للآخرين بتجاوزها. ولذا كانت مُستسلمة ومتماهية مع ذلك النوع من التنمر». وقد مست لويز، التي كانت تستعجل الهجوم على الطرف الآخر عند عدم شعورها بالأمان، وترًا حساسًا في شارلوت. لكنها كانت تشعر بالاغتراب والغضب حالما تنسحب شارلوت من المواجهة حمايةً لنفسها. وبهذا النحو، شاركت شارلوت ولويز كلتاهما في إلحاق الأذى ببعضهما وبالعمل أيضًا.

تحسنت الظروف في أثناء الحجر الصحي الذي فرضه وباء كورونا في عام ٢٠٢٠ بعد اعتماد نظام العمل عن بعد، ومن ثم، قلة فرص الاحتكاك. وحتى قبل الحجر، كانت شارلوت ولويز تسيران في مسارات عملٍ منفصلةٍ. ومع أهمية هذا التباعد في تقليص حدة التوتر بينهن، إلا أنهن خاطرن بخسارة التعاون المطلوب في تقدم العمل وازدهاره. مع ذلك، تمكنت شارلوت، بفضل البصيرة التي اكتسبتها، وعلى الرغم من احتمال الفشل في التوصل إلى حلٍ جذري للتوتر بينهن، من النظر بموضوعيةٍ في الأمور، والشعور بتعاطفٍ أكبر مع لويز، وعليه، النجاح في تحسين علاقتهن.

يطور ضحايا الصدمة استراتيجيات بقاء لاستيعاب المشاعر المضطربة الناتجة كما أسلفنا. وتقديم صورة من الاكتفاء الذاتي أو السيطرة على بيئتك المحيطة المباشرة تجنبًا للتعامل مع المفاجآت المُزعجة هي من الاستراتيجيات الشائعة. يُضاف إليها الإدمان على العمل والكمالية، أو التأكد من اعتماد الآخرين عليك في مقابل استقلالك التام. فكّرْ بالاستراتيجيات التي

تعلمتها لتجنب المواقف المؤذية والمُزعجة في داخل عائلتك. ربما لم تكن تتحدث كثيرًا أو تتصرف بمثاليةٍ كي لا تزيد الأمور سوءًا أو كي تمنع تفجر المواقف المضطربة أصلًا. «هل تعلمت أن الاهتمام باحتياجات الناس على حساب احتياجاتك سيضمن لك الحصول على مانحي رعاية أكثر عنايةً وقدرةً على العطاء؟»

كتب الدكتور فرانز رابرت، أستاذ علم النفس في جامعة العلوم التطبيقية في ميونخ، كثيرًا ومطولًا عن الأزمة. إذ وضع نظريةً تُفيد أنه بينما تستمر الصدمة فاعلة في جزء منا، يعمل جزءٌ آخر على تطوير استراتيجيات لكبح المشاعر المُقلقة. وهناك، إضافةً إلى هذين الجانبين، «جانب صحي» سليم يظل منيعًا أمام الصدمة. وهذا الجزء ينفعنا في تحمل مشاعرنا، وفي تبصيرنا، ومساعدتنا في مواجهة الحقائق المؤلمة والمواقف الصعبة. إن للتواصل مع جانبنا الأفضل والأسلم أثراً مُهمًا في مساعدتنا على إبداء تعاطفٍ أكبر مع أنفسنا، وتمكيننا من الإحساس بالمشاعر الإيجابية مثل الفرح والشغف، والقدرة. إن أفضل ما يُمكن القيام به عندما يغلبنا الشعور بالصدمة في العمل هو في استحضار الجانب الصحي والناضج فينا. إن التفكير في الأسئلة التي قدمها هذا الفصل ستُساعدك في فعل ذلك، وتعزز الجانب الصحي في داخلك. تبنَ منظورًا مُعينًا في النظر إلى الأمور، واعزلْ صدمتك في الماضي عن الخلاف الراهن، وتعاملْ مع الخلاف لا مع الصدمة. تذكّرْ كذلك أن التعامل مع النزاعات في مواقع العمل يستلزم منك تغيير سردك؛ لأن القصة التي ترويها تُحدد، بدرجةٍ كبيرةٍ، إمكانية حل الصراع، أو ربما استمراره وتفاقمه. إن هذه القصة لا تُمثل تفسيرًا فقط، بل هي تستحضر مشاعر إما تُشعرك بالأمان وإما بالتهديد. وإذا كان تفسيرك للأمر ثابتًا، فأيضًا ستكون حلولك المُحتملة. كنْ مُنفتحًا ومُتقبلًا للسرديات البديلة.

أنت بحاجة، كي تفعل ذلك، إلى معرفة دوافع الطرف الآخر إضافةً إلى دوافعك. من هذا يُمكن لمنظورٍ جديدٍ أو نسخة مختلفة من الأحداث أن

تنبثق حاملةً معها حلولًا بديلةً. حاول النظر إليهم بعين الشك والمساءلة لا القفز سريعًا إلى الاستنتاجات المتشائمة. إذ قد لا يكون للطرف الآخر مصلحةً في تخريب عملك أو الاستيلاء على وظيفتك، مثلًا. إن شعورنا بالتهديد يدفعنا، على الأرجح، إلى المبالغة في التعميم فيما يتصل بالطرف الآخر، وإلى إنكار براعته في العمل ومهاراته. ضعْ نفسك مكانه وحاولْ فهم القضية من منظوره هو. اخلقْ قدرًا كافيًا من الواقع المشترك والأمان بينكما للسماح بهذه الحوارات المغايرة الأكثر فائدةً. ولا تنسَ أن تصرفاتك قد تكون السبب الذي دفعه إلى الرد بأساليب تُفاقم التوتر. ليس سهلًا فعل ذلك، هذا أكيد، إذا كانت دوافعك غير واعية. وثمة سؤال أود تقديمه للناس؛ سؤال يجعلهم يتلوون في مقاعدهم: «لمَ تُكرر سلوكًا تعلم أنه يُزعج زميلك ويُفاقم التوتر؟» إن الجواب عن هذا السؤال، الذي نرفض التنبه له، يقبع في العادة في طبقة اللاوعي.

إن اللاوعي قد يُعيد استنساخ العداوات القديمة ضاربًا بعرض الحائط الرغبة في تحاشي التوتر. إن «مألوفية» مثل هذه ستشعرك، مثل غطاء السرير الوثير، بالراحة، لكن لا تستلمْ. إذ تحتاج، كي تبلغ التبصر المطلوب، إلى الكف عن إلقاء اللوم على الآخر، وكذلك التخلي عن ملحة تبرير سلوكك. وقد يغذي ذلك فيك الشعور بالأنا، لكنه لن ينفعك كثيرًا.

أتذكر في هذا المقام زبونًا تحدث معي عن إحجامه عن الثناء على شريكه على الرغم من علمه بحاجته إلى ذلك، بسبب استمرار علاقة التوتر بينهما. لكنه في النهاية أدخل تعديلًا في قصته من «شريكي يُعاملني بإجحافٍ» إلى «إني أنكأ جرحًا غائرًا في داخله»، ومن ثم، فقد شرع في المصادقة على براعة شريكه في العمل. كان هذا التحول في السلوك والتفكير كافيًا في وضع علاقتهما، وبالنتيجة، عملهما في مسارٍ أكثر سلاسةٍ وصحيةٍ. حاول الابتعاد عن الشخصنة في حال انتقد الآخرون عملك. إذ من المحتمل أنهم صادقون في الاهتمام بأدائك، وعاداتك في العمل، وفي التعليق على جانبٍ مُحددٍ في

عملـك؛ الأمر لا يتعلق بك شـخصيًا. كـنْ موضوعيًا، مـا أمكنك ذلك، في التعامـل مـع الانتقادات الموجهة لـك، وإذا كنت تعتقد أن هنـاك ما يبررها، حـاول معالجتها وتجاوزها. وبداهـةً، هناك مواقف يكون فيها الطرف الآخر هـو المُخطئ، مـع ذلك، فـإن الاعتراف بـدورك في المشـكلة، وإن لم يتجاوز العشرة بالمائة، قد يؤلف نقطة البداية في حل أكثرية الصراعات.

ومتـى ما غيرت سـلوكك، سـواء أحـدث ذلـك نتيجة للانتقـادات أم محاولـة حل الخلافـات، تنبه عندها على النتائج. فإذا كانـت إيجابية، فهذا من شـأنه تعزيز ثقتك، وعلى الأغلب تحسـين علاقتك مع شريكك. لا تستصغر القـدر الذي يُثمن بـه الناس التحـول في موقفك؛ لأنه كفيـلٌ بتعزيز عناصر التعاطـف والفهم عندك، وأيضًا البرهنة على شـجاعتك وقوة شـخصيتك. الشخصيات صعبة المراس، والخلافات ستبقى حاضرة على الدوام في مواقع العمل، ولذا، كلما بكرت في تعلم التعامل معها، صارت حظوظك في العمل أفضل.

الفصلُ السادس

الذهان الارتيابي، والحسد، وبذور الصراع غير العقلاني

قال أحد المديرين التنفيذيين البارزين في المملكة المتحدة: «تستعين بأشخاص مهرة بارعين، لكنك لا ترغب في أن يكونوا بارعين إلى حد التفوق عليك. والحقيقة أني أتوسم فيهم المهارة والبراعة في أداء الأشياء، لكن ليس الإفراط فيهما».

سال مِدادٌ كثيرٌ عن الصراع في أماكن العمل، ومما يؤسف له أن ما كُتب غالبًا ما يفترض أن الأفراد هم مخلوقات عقلانية راغبة في مواجهة المسائل الشائكة والتوصل إلى حلول بشأنها. وعلى الرغم من نجاعة هذه المقاربة في حالة الأفراد الذين يظهرون قدرًا كبيرًا من النضج النفسي، إلا أنها أقل فاعلية في حل كثير من الخلافات المُستعصية واللاعقلانية في أماكن العمل.

سنحاول في هذا الفصل فهم الشطط في العداوات، والعمل على التمييز بين العقلانية واللاعقلانية منها، وتقديم المقترحات للتعامل معها. وهذا تحذير أولي: إذ علينا أن نتذكر أن الحد الفاصل بين ما هو عقلاني وغير عقلاني ليس واضحًا على الدوام، وأنه مبني على وجهة النظر أكثر منه على اليقين المطلق!. إن المديرين ليسوا بحاجة إلى العمل بصفة معالجين نفسيين في أماكن

العمل، مع أنهم بحاجة إلى التحلي بالقدرة على تحديد الصراعات التي يمكن حلها في مقابل الصراعات التي يكون فيها الحد من الأضرار والخسائر هي الحل الوحيد.

إن السلوكيات غير السوية مثل الإلحاح في الكذب، وتدمير عمل الآخرين، وعدم الإفصاح عن المعلومات، أو الانغماس في القيل والقال هي من سماتِ الأفراد الذين إما يتعذر عليهم التحكم بمشاعرهم وإما الذين يُعيدون استنساخ الصراعات أو المشاعر المترسبة من الماضي. في الحالات التي يبدو فيها سلوك مثل هذا عصيًا على الفهم، تكون دوافع الناس متواريةً في العادة، وأصل الخلاف غير واضح بالمرة. والذهان الارتيابي، والغضب، والحسد هم من الدوافع المُذنبة المؤدية إلى هذه السلوكيات اللاعقلانية. وعلى الرغم من عالمية هذه المشاعر وعدم تسببها بالأذى، بالضرورة، فإن الخطر يكمن في أن المبالغة في إظهارها قد يجعل الصراع أمرًا محتومًا ومُدمرًا في نتائجه في العمل.

وعلى الرغم من أنه ليس هناك غضاضةً في الارتياب أو الشعور بالضغينة إزاء الأشخاص الذين نعتقد أنهم قد أسهموا في تدميرنا، إلا أن المشكلات تقع عندما يتخذ التعبير عن هذه المشاعر شكلًا ملتويًا أو انتقاميًا. وهذا بالضبط ما نلحظه في حالة السلوك الانفعالي-العدواني، إذا تؤدي الأفكار والمشاعر عسيرة التقبل إلى الانزلاق نحو أنماط السلوك التدميرية. إن الأفراد ذوي الدوافع الأساسية غير الواعية، المتأثرين بتجارب صادمة و/ أو صراعات عالقة من الماضي، يكونون، في الأغلب غير واعين لما يفعلونه أو السبب فيه. يُمكن، مثلًا، كبح الغضب واختزانه، لكنه سينفجر في مكانٍ أو موقفٍ آخر حيث يغدو تحديد مصدره ومعالجته أكثر صعوبةً.

إن الشعور بالضغط الدافع للتفوق، إلى جانب المخاوف والاهتياج العاطفي الشائعة في الحياة المهنية تُهيئ تربةً خصبةً للأفكار وردود الأفعال غير العقلانية الصادرة منا أو من غيرنا. إن مكان العمل هو مسرح يُجسد فيه

كل واحـدٍ منا أحداث قصصه الأُسرية الفريدة مـع محاولتنا المتزامنة التعاون وتحقيق النتائج. وعلى الرغم من الحضور الظاهري لحقيقةٍ واحدةٍ فحسـب، هناك عددٌ من الحقائق الداخلية لا بد من التنبه عليها واستيعابها.

إن تفكيرنا يتحجم في لحظات التوتر والقلق، إذ نتمترس خلف دفاعاتنا ونميـل إلى إيجـاد الأخطاء في الآخر بـدلًا من البحث عنهـا في داخلنا. ولذا، نشـعر أن هناك ما يُبرر دفاعنا عن أنفسـنا والرد عند تعرضنا للهجوم عوضًا عـن محاولة فهم الموقـف. والفهم هو ما نحتاجه تحديـدًا لا في حل النزاعات فحسـب، بل أيضًا لتحويل الصدامات المُدمرة غالبًا إلى أخرى بناءة. وضمانًا لجـلاء هذه الحيرة، يتعـين على الأفراد مواجهة عالمهـم الداخلي إذ ما تورطوا في خلافٍ، ومحاولة فهم سلوكهم اللاعقلاني وأيضًا سلوك غريمهم. ويتعين عليهـم كذلـك معرفة هل يسـتحق الخلاف، أصلًا، المضي في مسـاعي الحل، وسنُبسط القول في ذلك لاحقًا.

إذن، دعونا نستكشف مثالين شائعين من التفكير اللاعقلاني هما الذهان الارتيابي والحسد اللذان يؤديان أثرًا أكبر من المتوقع في الصراعات في مواقع العمـل. إذ يحتمي الشـخص من المشـاعر الضمنية المقترنة بهـما مثل الخوف، والشـعور بالذنب، والعجز، ويُصبح مقتنعًا أن مصـدر التهديدات خارجي أكثـر منـه داخلي. إن الأفـراد القادرين عـلى التحكم بمشـاعرهم هم أفضل اسـتعدادًا لتمييز تفكيرهم اللاعقلاني وكبح الرغبة في ترجمته في الواقع. هذه الطريقـة، في الواقـع، تُمكنهم من مراجعـة تفكيرهم الشـائه ومواجهته، ولها فائدة كبيرة في تعزيز أدائهم، وتطوير مهاراتهم في العمل.

والحسد هو واحدٌ من أكثر المشاعر المُخجلة التي يصعب الاعتراف بها، والأكثر استعصاءً على المعالجة بسبب من خصوصيته.

إن الشعور بالنشوة لمشاهدة فشل زميل يعقبها في العادة الشعور بالذنب لهذه الأفـكار الدنيئة. ومع أن الحسـد يُدمر العلاقات والجوانـب العملياتية في مؤسسـات العمل، فإن المسـبب الأصلي له يكون كارثيًا أيضًا. حسبك أن

تطلع على الرواية السديدة التي قصها عليَّ أحد منتجي الأفلام الناجحين عن التأثير الذي يخلفه الشعور بالحسد من نجاح الآخرين، الذي بدأ في مشهدٍ مألوفٍ لنا جميعًا: حفل توزيع جوائز الأوسكار في هوليوود: «إن حفل الأوسكار عندما تُسلط الكاميرا على الشخص الذي لم يربح هو مثالٌ مناسبٌ. هناك دائمًا أشخاصٌ يشعرون بالسعادة لنجاح الآخرين، بالطبع، هم كاذبون حد النخاع. وهناك من يزدهي حقًا ويفرح لنجاح الآخرين، لكنهم أقل القليل»، واصل المنتج حديثه قائلًا: «إنه شعور مريع عندما ترى أحدهم ينتج فلمًا، وترغب أنت في فشله. ربما يجعلك ذلك تشعر بالقرف. تشعر في قرارة نفسك أنك مخطئ؛ كما أنه، بالقدر نفسه، لن يعزز فرص نجاحك. لكنه أمر شائع، والشعور بالتشفي عندما تطلع على مراجعة نقدية لاذعة للفلم، أظن أنها تحميك؛ لأنك لست الوحيد الذي يتلقى سهام المراجعات النقدية اللاذعة.

ربما يمنحك هذا الأمر جرعةً عاليةً من الأدرينالين في بادئ الأمر، لكنه فيما بعد يجعلك تشعر بالاشمئزاز من نفسك. وعليه، فإن ما بدأ بوصفه مشاعر عدوانية متجهة إلى الخارج ترتد إلى مشاعر قرف داخلية. تشعر بالنتانة لما أصبحت عليه، ولذا، حتى لو كنت ناجحًا، من الجائز أن يتضعضع ذلك الإحساس بالمتعة؛ لأن [الحسد]، بطريقةٍ ما، قد أفسد الأمر برمته».

تعود جذور تجاربنا المُبكرة مع الحسد إلى مشاعر الخوف والحاجة المتخيلة في مرحلة الطفولة المُبكرة، التي تؤدي إلى التنازع بين الأخوان، ثم يحل محلها الحسد في مرحلة البلوغ، فيحملها الفرد معه إلى أماكن العمل. بوسع الخوف إلى جانب التنافس مع الزملاء أن يبعث الحياة في انفعالات الطفولة هذه، ويواصل نفخ النار فيها حتى بلوغها نقطة الانفجار. قد يتمكن الأخوة من حل الخلافات فيما بينهم في مرحلة البلوغ، وقد تستفحل حتى تصير كراهيةً وحنقًا. تُقدّم سلسلة «الخلافة» التلفزيونية الناجحة، التي تُنتجها الشبكة التلفزيونية الأمريكية «HBO»، صورةً مؤثرةً وغنيةً للنوع الأخير من

الصراع. إذ يشترك الأبناء والابنة في تنافس محموم على إدارة المؤسسة المالية وبلوغ المركز الأول فيها، وأيضًا، وهو الأهم، على اعتراف ومحبة والدهم، القاسي والنرجسي والمستبد في إدارته للإمبراطورية الإعلامية. إنهم منهمكون على الدوام في التخطيط، والتنمر، والمناورة لتحقيق المكاسب المهنية، والفوز برضا والدهم، وفي الوقت نفسه الحط من قدر الأشقاء والقضاء على آمالهم. إنهم مدفوعون بغضبهم، وبقدرٍ موازٍ، بتعطشهم للسلطة.

ليس الحسد مُدمرًا على الدوام، إذ يُمكن للحسد، في شكله الألطف الواعي، أن يُحفّز الأفراد ويدفعهم إلى تقليد الجوانب التي تُعجبهم في الآخرين. وهو، في الواقع، الدافع التقليدي وراء تفوق الطلبة في كليات الإدارة والأعمال، مثلًا، أو تشجيع الأفراد على السعي لتسنم المواقع القيادية. ومع إمكانية احتواء الحسد الواعي وتحويله إلى تنافس صحي ومحمود، إلا أنه يصير شعورًا مُدمرًا وخطرًا حينما يُدفع إلى منطقة اللاوعي حيث يبقى متواريًا. هنا يستحيل الحسد كراهيةً وغضبًا من المتفوق الذي حقق ما يرغب به الحسود، ويتجلى في شكل هجومات حقودة أو تهكمية. في مقابلة لها في صحيفة الغارديان في ٢٠٢٠، وصفت جني اكلير، الكاتبة والممثلة الكوميدية، الشعور المرافق لمعرفتها أن هناك فائزةً واحدةً فقط ستحظى بكل شيء بين المؤديات في مسابقة الأعمال الكوميدية في المملكة المتحدة في ثمانينيات القرن العشرين مع أنه لم يكن هناك سوى حفنةٍ من المتنافسات على المراكز الأولى. قالت جني: «كنا نشق طريقنا بصعوبةٍ بالغةٍ إلى نافذة الفرص الصغيرة هذه، التي تُغلق ثانيةً بإحكام حالما يصل إليها أحدٌ ما. كنت أحب حقًا كل النساء المتباريات الأخريات، لكنني شعرت بالكراهية نحوهن بعدما حظيَن بشهرةٍ أكبر مني. هذه هي الحقيقة». ليس الحسد المُدمر محض رغبة في الحصول على ما حققه أو كسبه شخصٌ آخر، بل إنه يتعلق كذلك بالرغبة في تدمير ما تحقق؛ لأن نجاح الطرف الآخر أصبح كما لو أنه الوجه الآخر لسوء حظك.

وعليه، بدلًا من التعلم من نجاح الآخرين أو الاعتراف بعملهم الشاق، تسخر من إنجازهم أو تشعر أنك لم تُعامل بعدالةٍ. إن الافتراء على شخصٍ، وانتقاد أفكاره أو تجاهلها، أو حجب المعلومات عنه قد تبدو استراتيجيات تدمير آمنة لسهولة التستر عليها. هذه السرية المصاحبة للحسد هي من تجعل تحديده أمرًا متعذرًا، فيغدو بالنتيجة أشد خطرًا. وتُعد الحيلولة من دون التعلم والتعاون من أكثر جوانب الحسد ضررًا من وجهة النظر مؤسسات العمل. وقد حظيَ هذا الجانب بدراسة مُكثفة أجرتها تانيا مينون، أستاذة الإدارة والموارد البشرية في كلية فيشر لإدارة الأعمال في جامعة اوهايو في الولايات المتحدة، كشفت فيها عن ميل العاملين إلى تعلم التقنيات والأفكار أو الاستراتيجيات من مصادر في خارج الشركات التي يعملون فيها-وحتى من شركات منافسة- لا من داخل شركاتهم. وتفسيرها للسبب الذي يجعل التعلم من مصادر «خارجية» أكثر فاعلية يوصلنا إلى الحسد. إذ قالت: «لاحظت في أثناء عملي أن الناس يميلون، بسهولةٍ أكبر، إلى التعلم من منافسين خارجيين لا داخليين. وتذكر أكثرية الأبحاث أن الناس [في الحياة العامة] يُفضلون أفراد جماعتهم الداخلية الذين تجمعهم بهم هويَة مشتركةً على العكس من العمل الذي يُفضلون فيه أفرادًا من خارج الجماعة». إن زملاءك في العمل قد يُشكّلون مصدر تهديد أكبر؛ لأنهم يشتركون معك في التنافس المباشر على الحوافز والترقيات خلافًا لمن لا يُشاركك العمل في المؤسسة نفسها، إذ لا تجمعكما حالة التنافس المباشر على المكاسب.

وبداهةً، فتكلفة الحسد باهظة للمؤسسات ومواقع العمل المعنية. فبدلًا من تدريب كوادرها وتطوير مهاراتها بالاستعانة بعاملين في داخلها، تلجأ هذه المؤسسات إلى استقدام مستشارين مُكلفين ومدربين خارجيين. درست مينون هذه الحالة في واحدةٍ من الشركات التي استحوذت على شركةٍ أخرى لتعزيز قدرات كادرها ونوعية أدائه، لكن الاستحواذ فشل في تحقيق أهدافه. أوضحت مينون أن تبادل الخبرات واكتساب المهارات كان جيدًا عندما

كانت الشركات في حالة تنافس، لكن حدث انتفاء للمصلحة المتبادلة بعد الاندماج بينهما: «بعد الاستحواذ، أصبح الخارجي مُنتميًا، فشرع الطرفان في الاستهانة بالأشياء نفسها التي كانت مثار إعجابهما في البداية. هذا هو الجانب المهم في الحسد. إنه يتعلق تحديدًا بالتفوق الذي يُظهره شخصٌ أو شيءٌ ما ويجعل الناس ينفرون من التعلم منه».

ليس الحسد شائعًا وموجودًا على الدوام فحسب، بمعنى حدوثه في جميع مستويات العمل واستهدافه زملاء الحسود الذين يشغلون مواقع وظيفية مماثلة أو مديري العمل. إذ بينَ كل من سوزان ريه، وكريستين تروستر، ونيلز فان كواكيوبيك من جامعة كوهني للعلوم اللوجستية في هامبورغ الألمانية، شيوع الحسد والغيرة من الزملاء الذي يشغلون مواقع وظيفية أدنى، لكنهم يتقدمون ويتدرجون بسرعةٍ كبيرةٍ. وقد برهن الباحثون، بناءً على تجارب سلوكية مُنضبطة، أن العاملين المتفوقين الماضين في مسارٍ مهنيٍ متصاعدٍ يستقطبون مشاعر الحسد من زملاء أعلى منهم مرتبةً لكن أقل منهم قدرةً على الإسراع في مشوارهم المهني. ويُمكن إيجاز أحد الاستنتاجات التي توصلوا إليها في دراستهم المنشورة في «مجلة العلوم النفسية التطبيقية» في ٢٠١٨ في أن المتفوقين المُحلقين يكونون موضع حسدٍ من مديريهم الذين يرون فيهم مصدر تهديد مستقبلي على مواقعهم. وإضافةً إلى ذلك، ربما يندفع هؤلاء إلى الانغماس في سلوكيات لتدمير هؤلاء المنافسين المفترضين، لا سيما عندما تكون الثقافة السائدة في الشركة المعنية مبنية على التنافس الشديد.

شدّدَ الأستاذ فان كواكيوبيك، في الشرح الذي قدمه لي، أن الشركات تفشل في المنافسة بسبب الحسد: «إذا كنت بارعًا حقًا فيما تفعله بصفتك رئيسًا للعمل، وإذا كنت تملك خزينًا من النجاح في الماضي وواثقًا من قدراتك، فلن تجد حرجًا في الاستعانة بأشخاص بارعين فعلًا. لكن، إذا كان مسارك المهني هو خليطٌ من النجاح والفشل، فستكون أكثر حذرًا عند الاستعانة؛ لأنك حتمًا لا ترغب في أن يستحوذ طرفٌ آخر على موقعك أو يضعك في

زاويـةٍ حرجةٍ. فإذا قررت الاسـتعانة بأشـخاصٍ من فئـة (ب)، هناك فرصة أن يُثبت هـؤلاء أن قدراتهـم تؤهلهـم للانضـمام إلى فئة (أ)، لـذا، ربما تختار البقاء في الجانب الآمن وتُفكر: «الأفضل الاسـتعانة بأشخاصٍ من فئة (ت) ضمانًا لفشـلهم في إزاحتي عن موقعي»». اسـتنادً إلى ذلك، فحتى بلوغ أرفع المناصب القيادية لن يُخفف، بالضرورة، من غلواء الحسد والغيرة. إن القيادة الناجحة تستلزم، فيما تستلزمه، الثناء على المرؤوسين ومكافأتهم، لكن الحسد قد يكبح رغبة المدير، مثلًا، في تقبل فكرة أن بعض العاملين معه قد يظهرون قدرًا أكبر من النجاح والتفوق.

يقـول مـارك سـتين، أسـتاذ القيـادة والإدارة في جامعـة ليسيسـتر في المملكـة المتحـدة، إن خوف القيادات الإدارية من سـحب البسـاط من تحت أيديهم والاسـتيلاء عـلى مناصبهم على يد المرؤوسـين ذوي المهارات الفائقة والقدرات القيادية يجعل الحسد: «حجر الزاوية في التعاقب على القيادة. فإذا كنت على وشـك التقاعد، فسيكون من الصعب أن يطاوعك قلبك لمساعدة شـخص مقتـدرٍ حـل محلك. إن الخوف الحقيقي هـو قدرة هـؤلاء على أداء الأشـياء بصورةٍ أفضل»، وأضاف أن إقرار المديرين بشـعورهم بالحسد يدل ضمنًا على إقرارهم بمحدودية إنجازاتهم.

القائد الجيد بحاجة إلى تعلم الشعور بالرضا عن إنجازات العاملين معه بدلًا من قصر هذا الشـعور على المنجزات الشخصية. إن معرفتك بدورك في دعم الآخرين وبلوغهم النجاح عبر تشـجيعهم وتوفير الفرص لهم يبغي أن يمنحك الإحسـاس بالإنجاز الشـخصي. والشيء الأهم هنا هو معرفة الحد الذي يُمكنك فيه التماهي مع طموحات الكادر العامل معك ومنجزه، فكلما كان التماهي أقوى، تعززت احتمالات شـعورك بالرضا الذاتي. وهذه خطوة يتعـذر على كثـير من المديرين اتخاذها، على أهميتهـا، في تطوير مواهب الناس وضمان دعمهم.

ما السبيل الأمثل لمعالجة شعورنا بالحسد؟ إذ كان بوسعك تمييز غضبك

وشعورك بالظلم بوصفه حسدًا، فستكون أفضل استعدادًا لكبح رغبتك في المهاجمة أو إشاعة النميمة عن الطرف المُستهدف. إن التفكير بالقلق والخوف بدلًا من التصرف بناءً عليه سيُساعدك في التركيز على طموحاتك ورغباتك. أبدأ بمحاولة فهم جذور إحساسك بالحسد. هل تتذكر وقتًا ما في طفولتك كنت تشعر فيه بالحسد من أحد أشقائك؟ ما كان تأثير ذلك في علاقتكما؟ هل كنت موضع حسد أحد أصدقاء الطفولة أو الأشقاء؟ ما كان شعورك حينها؟ أما بالنسبة إلى الحسد الذي يستولي عليك حاليًا، فهناك أسئلة لا بد لك من الإجابة عنها: ما الشيء الذي تتوق إليه في الطرف الآخر؟ أهو مكانة اجتماعية أم سلطة؟ هل مواهبه ومهاراته تُثير عندك الشعور بالحسد؟ لاحظْ كيف حقق هؤلاء نجاحاتهم؛ لأنهم ربما كانوا يعرفون أفضل منك كيف يطورون قدراتهم ويصلون إلى أهدافهم. إننا نُخفق في العادة في تقدير العمل الشاق والتضحيات التي قدمها شخصٌ آخر لبلوغ هذا الموقع الوظيفي. ومن المحتمل تعذر تمييز الحسد والاعتراف بوجوده في داخلك. فإذا اهتاجت مشاعرك فاستحالت غضبًا وكراهيةً، أو بدأت في تخيل اختفاء الطرف الآخر، فهذا دليل مُحتمل على صراعك معه. إن تحديد الجوانب التي تُثير في داخلك الشعور بالحسد ستُساعدك في معرفة ما عليك فعله لتحقيقها. والرد الأكثر نجاعةً وإيجابيةً في هذه الحالة هو التعلم من الشخص الذي تحسده بدلًا من إطلاق العنان لهذا الشعور. تذكّرْ أنك لن تجني شيئًا إذا اخترت تدمير هذا الطرف بدلًا من التعلم منه؛ الجميع سيخسر عندها. وفّرْ على نفسك الشعور بالذنب ومقت الذات، وهو الملازم التقليدي للحسد، ووظفه لإشعال جذوة طموحك ونشاطك.

الارتياب الذهاني طليق يُريد اصطيادك. فهو على شاكلة الحسد، يمتد على طول سلسلةٍ يكون في أحد طرفيه صحيًا ومُساعدًا على التكيّف ثم يصير غير عقلاني، ويصل أخيرًا إلى المرحلة المرضية في أقصى الطرف الآخر. يستند الارتياب أو الشك الصحي، في العادة، إلى ملاحظات وتجارب واقعية، أو

قد يكون ردًا تكيفيًا على تجارب صادمة سابقة. أما الارتياب المرضي فهو غير واقعي بالمرة ومن المحتمل أن يؤدي إلى فهم خاطئ وانهيار للعمل.

لنبدأ بالجانب الصحي والإيجابي. إن جرعة مناسبة من الارتياب مُفيدة حتمًا في العمل. إذ من الحكمة، لضمان الحماية الذاتية، التحلي بدرجةٍ معينةٍ من الشك، فحتى الأشخاص الذين تثق بهم في سياقٍ ما، مثلًا، قد لا يكونون جديرين بالثقة في سياقٍ آخر. ثمة افتراض تقليدي في العمل يقول: إنك يجب أن تثق بزملاء لا تعرفهم تمامًا. في حالة غياب هذه الثقة، فمن الأفضل لك الاكتفاء بالاحترام أو إقامة صلة ما. وبوسع مؤسسات العمل والشركات الانتفاع أيضًا بالعاملين الذين يمتلكون قدرًا من الارتياب يتجاوز الحد الصحي، كما شرح اندرو غروف، المدير التنفيذ السابق لشركة أنتل للاتصالات في كتابه «المرتابون فقط ينجون». إذ إن حواسهم دائمة التيقظ للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة سواء أكانت من المنافسين، أم المشرعين، أم التطورات التكنولوجية، أو التغير في توجهات المستهلكين أو المخربين. وزيادة على ذلك، قد يتحلى هؤلاء الأفراد بالشجاعة التي يفتقدها الآخرون في الإبلاغ عن الممارسات المريبة أو غير القانونية في العمل.

تحدث فان كواكيبيك، الذي درس الارتياب عن كثبٍ، عن مزايا إضافية لجرعة الارتياب الصحية» إذ إنه يعتقد أنها تنفع العاملين في التقدم للمواقع القيادية. إذ تتكثف القدرة على التحسس في المواقف والتفاعلات الاجتماعية عند المرتابين المتنبهين دائمًا للمخاطر والمطبات المُحتملة. وهذا يجعلهم، منطقيًا، أكثر قدرةً واستعدادًا للتكيُّف مع التعقيد في العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئات العمل، ومن ثم شقّ طريقهم عبرها. إنهم سريعو الاستيعاب للمعايير والقيم الوظيفية، ودائمو المتابعة والتفحص لبيئة العمل لتجنب التهديدات أو معالجتها، مع القدرة على تكييف سلوكهم مع الآخرين اتقاءً لهجوماتهم. وهم، إلى جانب ذلك، يُقسمون زملاء العمل على نوعين: إما زملاء مُخلصون وإما أعداء، فتتشكل تبعًا لذلك التحالفات

الهشة في الغالب. فهم، مثلًا، يدعمون المشاريع بوصفها استراتيجية استباقية لضمان ألا ينقلب الآخرون ضدهم. وللتدليل على ذلك، استشهد فان كواكيوبيك بمثالٍ من الحقل الأكاديمي الذي يعمل فيه، إذ تحدث عن أستاذ ضَمَنَ أسماء زملاء له في قائمة المصادر في دراسةٍ لم يشاركوه كتابتها اتقاءً لانتقادهم وهجومهم عليها. إن اجتماع هذه الخصائص وتضافرها مع الحساسية المُفرطة للمخاطر التي تواجه الشركة في المثال الذي تحدث عنه اندرو غروف يؤهل هؤلاء المرتابين ويجعلهم مرشحين مثاليين للمناصب القيادية.

توضح الحالة الآتية أن اليقظة المُفرطة والدائمة، أو ما يُعرف بالارتياب المُعتدل تؤلف، على الأرجح، ردًا على تجارب مُبكرةٍ صادمةٍ، وبذلك، قد تتحول إلى عامل يُساعد في التقدم الوظيفي أو يحول دونه. كان روبرت، المصرفي المستثمر الناجح، والبالغ الثامنة والثلاثين، إنطوائيًا بطبعه، لكنه محبوب ومحترم بين زملائه. في لقائنا في مكتبه في لندن، كان روبرت يتحدث بهدوء، وأسلوب ساحرٍ حببني فيه. ومع أنه يعمل في المال والتجارة، إلا أن عقله كان يُفلسف الأمور، إنه مُفكر عميق يرغب في الاستزادة في فهم الحياة. بين أن تردده في أن يكون «تحت الأضواء» حال من دون إظهار طاقاته. كان روبرت كثير الانتقاد للموظفين الذين ترقوا مهنيًا، إلا أنه أحجم عن التصريح بذلك؛ لأن زملاءه سوف ينظرون إليه بوصفه «متسلقًا أنانيًا.» ولأنه كان يُسقط أفكاره الخاصة على الآخرين، كان روبرت يحسب أن قسوتهم معه ستكون بقدر قسوته معهم.

كان حرص روبرت في عمله، ويقظته الدائمة قد جعلا منه مُحللًا ناجحًا ولاعبًا ممتازًا في الفريق، وبلغت الأمور ذروتها عندما شجعه المصرف الذي يعمل فيه على تولي أحد المواقع القيادية، كما شرح: «أن التحوط لما تقوله [للآخرين] نافعٌ ومفيدٌ. إنه، بالنسبة إلي، يشبه قيادة السيارة ويديك على الكابح- من المحتمل أن يجعلك ذلك في وضعٍ آمن لكنه سيُعيق تقدمك.

ثم تصل إلى نقطةٍ يتعين عليك عندها التحلي بالقدرة على التخلي عن حذرك قليلًا بعد تحقيقك الأمن الوظيفي، مع ذلك، هذا الإفراط في الحذر والتيقظ يغدو عائقًا أمامك. إذ تخاف، أحيانًا، من أن تكون خائفًا. فإذا لم أظهر بمظهر الواثق من نفسه، ما سيكون موقفي أمام الآخرين؟ هل سيدفع ذلك العملاء إلى التساؤل عما إذا كان هذا الموظف يعرف ما يفعله؟ شيئًا فشيئًا، يتحول الأمر إلى دائرةٍ مُفرغةٍ، وأنا أخشى من أن أبدو خائفًا أكثر مما أنا عليه بالفعل، وهذه مخاطرة متدنية».

يُمكن تتبع شعور روبرت بالخوف من تقلد الموقع القيادي وقلقه من الظهور بمظهر الضعيف أو الخوف إلى علاقته مع والده المتسلط الذي كان دائم الانتقاد للناجحين الذين يصفهم بـ «المتسلقين»، وأيضًا احتقارهم؛ لأنهم «أوغاد مخادعون». يكشف روبرت، إلى جانب ذلك، عن غضب انفعالي-عدواني تراكم لديه في مرحلة الطفولة وجعله خائفًا من استياء والده. كان الخيار الوحيد أمام روبرت، الذي كان يجهل ما يُفلت غضب أبيه من عقاله، هو البقاء متيقظًا متوجسًا على الدوام. قال لي عن والده: «لم يصرخ بوجهي قط، بل كان مُتنمرًا نفسيًا، ويسلك سلوكًا انفعاليًا-عدوانيًا. قد تفعل شيئًا يجعله يستشيط غضبًا، لكنك لن تعرف أبدًا السبب في غضبه. كان الأمر مُحيرًا. كان «رجلًا» بمعنى الكلمة- وإذا كنت رجلًا حقيقيًا، فلن تكون ضعيفًا أو قلقًا. كان عليك دائمًا الابتعاد عنه قليلًا- لم يكن بوسعي تحديه لما في ذلك من خطورة. وكان يجب علي أن أتصرف كما لو أن شخصًا آخر هو الأهم؛ لأن والدي كان عليه أن يكون «الرجل» الأهم. لم أشعر قط أني بالغ تمامًا. أنا في الثامنة والثلاثين، لكنني أحيانًا أشعر وكأني طفل».

كان لشخصية الأب أثر كبير في الصراعات التي كانت تمور في داخل روبرت، الرجل البالغ حاليًا. فعلى الرغم من رغبته في التقدم الوظيفي، إلا أنه كان يخشى من انتقادات أبيه القاسية للناجحين، وشعوره هذا تمكن من قهر طموحه بالتقدم. كان روبرت، إلى جانب ذلك، قلقًا من وسم الآخرين

له بالضعف أو الجبن؛ وهما سـمتان من شـأنهما أن تُثيرا غضب والده بالقدر نفسه.

ما فعله روبرت هو استنسـاخ التراتبية العائلية نفسـها في مكان العمل، إذ سـمح للآخرين بتولي القيادة كي يتفادى انتقامهم المُحتمل فيما لو استـولى عـلى مواقعهم. وهذا يعني أنه قد نقل، بلا دراية منه، خوفه من غضب والده إلى الأعـلى موقعًـا منه في المصرف. هكذا، تقزمت آفـاق ترقيته لأنه يتوقع أن يتحـول إلى هدفٍ لانتقـاد الآخرين وترصدهم، فهو يتخيل أنهم سـيضعونه في خانة «المتسـلقين» الذيـن يفتقرون معايير القيـادة الأخلاقية. إن تصوراته الارتيابية لم تُسـهم في الحيلولـة من دون تقدمه الوظيفي فحسـب، بل أثرت أيضًا في علاقته بزملائه. فخوفه الشـديد من أحكامهم القاسـية جعله حذرًا متوجسًـا؛ وإحجامه عن توطيد علاقتـه بهم جعله معزولًا ووحيـدًا أحيانًا. اعترف روبرت أن قلقه الشديد وأسلوب تفكيره الملتوي يستنزف قدرًا كبيرًا من الطاقة التي ليس بوسعه الحفاظ عليها لوقتٍ طويلٍ.

يقـول روبـرت: «أنا طمـوح للغاية وأسـعى للتفوق مـا أمكنني ذلك، لكني أفعل ذلك بطريقةٍ لا تتوافق أبدًا مع النقاء الأخلاقي؛ وهذا مستحيل. هذا الصراع هو قصة حياتي- تريد المضي إلى الأمام والامتثال لهذه التوقعات غير الواقعية في آن معًا».

أدرك روبـرت، بعـد حديثنا عن هذه الجوانب المؤرقـة، أنه كان يرد على صراعات داخلية لا خارجية. إذ حدد جذور مخاوفه في علاقته بوالده، وشرع في الكف عن استنساخ علاقاته العائلية في العمل، وساعده عزل الماضي عن الحاضر على التصرف بقدرٍ أكبر من الاسترخاء والثقة، وتعززت لديه القدرة على المخاطرة، ووفرت له أيضًا مساحة ذهنية للتفكير في أفضل السُبل لتطوير حياته الوظيفية في المستقبل.

تُبـين حالة روبرت أن الدرجة المعقولة مـن الحذر واليقظة الصحية لأي فـرد أو مؤسسـة عمل، قـد تنزلق، في حالـة المبالغة فيها، إلى نـوع من التفكير

غير العقلاني، وذلك عندما يُملي علينا خيالنا، المعارض للواقع، أفكارنا وأنواع استجاباتنا. نحن جميعًا عرضةً لخطر الانجراف في سلوكنا وقراراتنا جراء ركوننا إلى تفسيراتنا الشخصية للأحداث لا إلى ما يحدث فعليًا. يميلُ الأشخاص، الذين تغلب عليهم الميول الارتيابية، إلى تلمس المخاطر المحتملة، والخيانة، والسخط في كل مكان. إن خوفهم يعني أنهم يُسيئون، في الغالب، قراءة المواقف ومقاصد الآخرين، والصدامات هي النتيجة المحتومة.

يعتقد المرتابون الموسوسون أنهم يعانون الاستغلال والأذى في العمل، وأن أفضل ما يفعلونه هو الرد وتعنيف الآخرين، ونتيجةً لذلك، تتأجج الصراعات. وبالمثل، يتصورون أن ردود زملائهم الغاضبة على سلوكهم ما هي سوى تأكيدٍ لأوهامهم الخاصة بسوء المعاملة. وما يزيد الطين بلة عجزهم عن التغلب على حقدهم وضغينتهم، فتتلاشى وتذوي آفاق الحل تدريجيًا. وقد تضيع عبثًا فرص التفاهم معهم في ظل احتمالات إساءة تفسير حتى مبادرات الدعم والمجاملة اللطيفة، وعدِّها نوايا خبيثة. إن أفرادًا مثلهم يُشكلون مصدر إزعاج لزملائهم أيضًا بسبب حاجتهم الدائمة إلى الاطمئنان وقصصهم المتواصلة، فيشعر الزملاء كثيرًا بالملل أو الإحباط فينفرون منهم في النهاية، فتتحول مخاوفهم مرةً أخرى إلى نبوءةٍ متحققة ذاتيًا.

وآلية الدفاع الرئيسة التي يستعين بها المرتاب هي الفصام حيث العالم مُقسم إما إلى أصدقاء وإما أعداء. إن تفكيرًا صارمًا ومتشددًا مثل هذا يعني تقلص احتمالات تغييره لوجهة نظره. وإذا كنت في الطرف المُستلم في علاقتك بأفراد مثل هؤلاء، فإن أفضل رد عليهم هو التمسك بالواقع وكبح الرغبة في الرد على استفزازهم. حافظ على درجة الحرارة العاطفية مستقرةً عبر التحدث بأسلوبٍ مباشرٍ وثابتٍ وواقعي؛ لأن من سيترك الانطباع الأخير هي نبرتك لا كلماتك. أحذر من التحول إلى الخصم الذي يتخيله المرتاب. أعلم أن المنطق والتعقل قد لا يؤديان الغرض منهما، وتقبل حقيقة محدودية ما يُمكنك إيصاله من أفكار.

يستعين المرتاب في العادة بالكمالية. إذ إن خوفه من التعرض للإذلال يعني استعداده للذهاب إلى أقصى مدى ممكن لتفادي الأخطاء. فالأخطاء المُتخيلة يُمكن أن تبدو واقعية للغاية من وجهة نظره. والإسقاط هو آلية الدفاع المُفضلة الأخرى التي يستعين بها، فهو يتخيل أن شخصًا آخر يحوز الخصائص السلبية التي يحتقرها في شخصه. وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم خطير، ولوم في غير محله، أو حتى التنمر على الشخص المُتهم زورًا وبهتانًا. والشخص الذي يُمارس الإسقاط يدفع ضحية اتهاماته وخيالاته دفعًا إلى التصرف بطريقةٍ تكشف عن سماته الشخصية غير المقبولة لا سمات المُمارس للإسقاط. في سبيل المثال، إذا ألحّ مديرٌ مرتاب في الحديث مع أحد أفراد فريقه عن فشله في أداء مهمة ما؛ فإن هذا الشخص قد يتبنى تدريجيًا هذا الرأي، فيستبد به القلق، ويفقد ثقته بنفسه، وينخفض مستوى أدائه نتيجةً لذلك. وتُعرف الديناميات المتضافرة بين هذين الشخصين بـ «التماهي الإسقاطي»، بمعنى «تماهي» الضحية مع ما يُسقطه الآخرون عليه من خصائص وسمات مُفترضة.

إن الفرد في الطرف المُستلم من الإسقاط يُمكنه الرد بطريقتين: إما تقبل الإسقاط والاعتقاد أنه حقًا غير مؤهل، وإما أنه يتمتع بالنضج العاطفي الضروري لتمييز الظلم الذي وقع عليه من الطرف الآخر، وإذن، مقاومته، فيقع الصراع، على الأرجح، على أثر ذلك. والطريقة الأمثل لحماية نفسك من الإسقاط الظالم هي:

١. تعرّفْ على المواقف التي تكون الاتهامات فيها باطلة، واعلمْ أن الصفات التي تُنعت بها هي، في الواقع، صفات الشخص الذي يُمارس الإسقاط.
٢. اعلمْ أن شخصًا آخر يحاول أن يجعلك تشعر بعدم الأهلية والمقدرة.
٣. كنْ حاسمًا في رفضك قبول الإسقاط، واكبحْ أي نزوعٍ من جانبك نحو التصرف بناءً على السلوك المُسقط عليك.

إن الإسقاط، والعاجزين عن مقاومته أيضًا، يشرح، توافقًا، كيف يغدو الارتياب الذهني وغيره من الانفعالات مُعديًا في مؤسسة العمل، حيث يُسقط العاملون مخاوفهم وهواجسهم على زملائهم. فإذا حلّ التدهور في أداء الشركة، وكثرت الإشاعات عن تسريح بعض العاملين، مثلًا، فإن العامل غير الواثق بقدراته، والخائف من خسارة وظيفته سيُسقط، على الأغلب، إحساسه بالخوف على الآخرين؛ الذين بدورهم قد يُسقطونه على زملاء آخرين لهم، وهكذا يستمر ذلك، إلى ما لا نهاية، بأسلوب شبه بتأثير الدومينو. فإذا كان القائد في العمل مرتابًا، فإنه سيخلق، على الأرجح، ثقافة ارتيابية يتسيدها الخوف، والنتيجة شبه المؤكدة هي الصدامات. يجب عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

١. أكنت تشعر، في طفولتك، أن بوسعك الثقة في الأشخاص المقربين منك أم لا؟ من كان هؤلاء؟
٢. في العمل، هل تعتقد أنك مظلومٌ وأن الآخرين، دائمًا تقريبًا، لا يتعاملون معك بعدالة، من هم؟
٣. هل تظن أن الناس لا يستلطفونك كثيرًا؟
٤. عندما تتلقى تغذية راجعة مُحبطة، هل تميل إلى شخصنتها، وتظن أن الشخص الذي قدّمها مُبغضٌ لك؟
٥. هل تستبق غالبًا الآراء وردود الأفعال السلبية من الآخرين حتى في الحالات التي تدحض فيها خبرتك وتجاربك ذلك؟
٦. هل تميل إلى التركيز على حالة رفض واحدةٍ لك في مقابل تجاهل التجارب الإيجابية الأخرى؟

ولأن الشعور بأنك مبغوض أو مُضطهد هو شعور ذميم ومؤذ لمعظمنا، فإن محاولة الفرار منه عبر البحث الدائم عن الطمأنينية أو إسقاط مشاعرك بعدم الكفاية على الآخرين لن يزيد الوضع إلا سوءًا. عليك، بدلًا

من ذلك، التفكير مليًا في مخاوفك بمساعدة شخصٍ - يُفضل أن يكون من خارج مؤسسة العمل - حيث يُمكنك اكتساب منظورٍ مُحددٍ وتحديد موقعك على أرض الواقع.

تكشف القصة الآتية عن جورج ورئيسه عن أهم ما ورد في هذا الفصل، وتُقدم مثالًا مُدهشًا عن كيفية تحول خليط مشاعر الغضب، والارتياب، والعجز، والحسد، مع ما يرافقها من آليات دفاع، إلى سلوكٍ مؤذٍ وخطيرٍ.

عُين جورج، الويلزي -نسبة إلى مقاطعة ويلز- في مطلع الأربعينيات من عمره، مسؤولًا عن الاتصالات في شركة دولية. وعلى الرغم من افتقار رئيسه في العمل، بيل، إلى المهارات المطلوبة، إلا أنه حصل على ترقيةٍ لشغل منصبٍ تنفيذي رفيع. اتبع بيل جملة من الاستراتيجيات ابتغاء التكتم على عدم كفايته منها الانشغال بالتفاصيل، وتقريب المرائين الذين ما أن ينطق بكلمةٍ حتى يقولوا «آمين». كان جورج، خلافًا لبيل، خبيرًا في الاتصالات، ويتمتع بالعديد من المهارات الشخصية، والذكاء العالي والقدرة على قراءة المواقف. ومع أن جورج كان محبوبًا ومطلوبًا بين العملاء والزملاء، إلا أنَّه كان يكشف عن تبعية في شخصيته؛ لأنه دائم الشعور بالخوف والقلق، وكان حريصًا على إرضاء الآخرين ونيل قبولهم.

وتبيّن، بمرور الوقت، أن بيل كان يحسد جورج على جاذبيته، وقوة حضوره، وقدرته على تقديم الأفكار المُبتكرة والخطط الاستراتيجية. كانت جودة أداء جورج تكشف عن عيوب بيل، فأغضبه ذلك وحول مرؤوسه إلى هدفٍ لحسده المُدمر يُسقط عليه شعوره بالنقص والعجز. حاول بيل التخلص من شعوره هذا بتدمير جورج مستعينًا أساسًا باستراتيجية التماهي الإسقاطي، أي تكليف الآخرين بمهامٍ غريبة غير معقولة والإلحاح في اللوم والتقريع.

تحدث جورج عن رئيسه واصفًا اللطف الذي عامله به في بداية علاقتهما، إذ كان يشجعه على التأقلم ببطء مع ظروف العمل، لكنه تغير

سريعًا لتصل الأمور بينهما، في النهاية، إلى نقطة المواجهة عندما دُعِي بيل إلى مؤتمرٍ دولي قريبٍ. إذ اتصل هاتفيًا بجورج وهو في حالة هلعٍ، وقال له: إن عليه أن يضع استراتيجية جديدةً لتقديمها في المؤتمر في غضون أسبوعين، وطلب من جورج مساعدته؛ وفعلًا نجح جورج، على الرغم من الضغط الشديد الذي عانى منه، في هذه المهمة. قال جورج: «كان يجب عليَّ أن أقول لنفسي: إنه من المستحيل أن أتمكن من أداء هذه المهمة في ظل التعقيدات التي تكتنفها. شعرت بالهلع من استجابة بيل الفصامية تمامًا، لانتقاله السريع من المودة واللطف في التعامل معي في الأسابيع الأولى من العمل إلى العدوانية والتهديد اللذين جعلاني أقضي أسبوعين كاملين أعمل اثنتي عشرة ساعةً في اليوم في إعداد الاستراتيجية، وتقديمها له مع ملاحظة تُبين الحاجة إلى إخضاعها إلى اختبار تسويق جاد»

كانت الفكرة آنذاك هي تقديم الاستراتيجية إلى هيأة الإدارة أولًا. حالما أُبلغ بيل بذلك، تلقى جورج اتصالًا هاتفيًا مذعورًا قبل الاجتماع المُقرر يُحذره من تقديمها. قال جورج: «فكرت في داخلي أني إما أن أتحلى بشجاعة الإيمان وأقدم الاستراتيجية أو أكتفي بتنفيذ مجموعة من الأنشطة التكتيكية، وهو ما طلبه مني في المقام الأول. ثم فكرت «اللعنة على كل شيء»، سأُقدم الاستراتيجية التي أعددتها. وبعد خمس دقائق من بدء تقديمي، قال المدير التنفيذي الأعلى: «هذا جيد، أنا موافق». وقال لي المجتمعون بعدها: «كان ما قدمته مُلهمًا حقًا» فقلت لبيل: «ما رأيك بما حدث في الاجتماع؟»، فرد علي بصوتٍ مضطرب ومُتهكمٍ: «ما شعورك أنت إزاء ما حدث؟»

«لقد بذلت قصارى جهدي لتقديم عمل مُتقن رفيع النوعية، وما أدركته أن بيل لم يُقدره استراتيجيًا. إذا كان أسلوبه في العمل مبنيًا على نمط تكتيكي قهري تمامًا يخلط فيه بين مسار العمل نفسه والنتائج التي يُسفر عنها. في الواقع، كان بيل يفتقر الألمعية-كان شديد التمسك باللوائح المؤسساتية بعد حياة مهنية ممتدة على ثلاثين عامًا. وعلى الرغم من تمكنه من بلوغ المواقع

الإدارية العليا، عبر خلطة التملق وإدمان العمل التي اتبعها، لكنه لم يكن ليصمد في العمل عشر دقائق في مؤسسة أخرى».

كانت هذه هي بداية النهاية السريعة والمؤلمة للثمانية عشر شهرًا التي قضاها جورج في العمل، كما أخبرني: «في الجمعة الماضية، قدمت عرضًا تمهيديًا ممتازًا حقًا أثنى عليه كثير من الحاضرين الذين وصفوه بالمُذهل. ثم طلب مني بيل، في الاثنين المُقبل الحضور إلى مكتبه، إذ أخبرني: «هذا لا يجُدي نفعًا، سوف أمنحك فرصة الاستقالة، وإذا لم ينجح ذلك، فسنجد طريقةً لإخراجك من الشركة»».

إن شخصية جورج التابعة تكشف عن ميله نحو المبالغة في تقدير الدور الذي اضطلع به في هذه العلاقة المتدهورة مع رئيسه، وهذا ما جعله يبقى في العمل وقتًا أطول مما كان ينبغي له. كانت حاجته إلى القبول تعني تجاهله الطبيعة المضرة للعمل في الشركة، والاستمرار على أمل الحصول على استجابة أفضل في المستقبل. قال لي عن هذا الجانب: «إذ قال أحدهم: إن هناك خطأ ما، فإن أول ردة فعل لي عليه هو مضاعفة جهودي إلى أن أصلحه. لأن البديل عند ذلك مُفجع، وهو خسارتي الوظيفة؛ لم أكن محبوبًا».

مرَّ جورج بهذه التجربة بينما كان يتلقى العلاج في العيادة. وقد أخبرني سلفًا عن والدته التي كانت فاترة الإحساس وبعيدة عنه في سنوات طفولته. فكان عليه أن يجتهد كثيرًا كي يحصل على استجابة منها تُشعره أنه محبوب. كانت والدته تعامله بلطفٍ ومودةٍ أحيانًا، وكان ذلك يُبقي جذوة رغبته بالمزيد من الاهتمام متقدةً. لذا، كان يريد، في جلساتنا العلاجية، أن يعرف الصلة بين علاقته بوالده ورئيسه وحقيقة أنه لن يتمكن قط من تحسين علاقته بهما، وأنه سيكفّ عن المحاولة. هكذا، قادته شخصيته التابعة إلى الامتثال لإسقاطات بيل المؤذية. إن إدراكه أنه كان هدفًا لإسقاطات رئيسه وهجوماته الحسودة كان مُهمًا في مساعدته على التكيُّف مع خسارته الوظيفة، ومن ثم التعافي سريعًا. استعاد جورج ثقته بنفسه في نهاية الجلسات العلاجية،

وتمكـن مـن الانتقال إلى عمل آخر بعدما نجح في تحديد أن مصدر «السـمات السلبية» هو رئيسه لا هو.

وسواء نشأت الصراعات بسبب الحسد، أو الارتياب، أو شدة الغضب، فـإن المديريـن في العـادة هم من يجـب عليهـم، في النهاية، التعامـل معها، أو بعبـارات أكثر دقةٍ، مـع العاملين صعبـي المراس. وفي أدنـاه بعض النصائح والإرشادات للتعامل مع المرتابين القهريين والمتعنتين:

١. لا تكشفْ عن غضبك أو أن تشتطْ في الانفعال. إذ لن يؤدي ذلك، بالنسـبة إلى الأفراد الذين يفتقرون القدرة على التحكم بعواطفهم، سوى إلى تعقيد الأمور بدلًا من حلها.

٢. في حالة العاملين الذين لا يُمكنهم تحمل التغذية الراجعة السـلبية، فالأفضل الثناء عليهم إذا كان بوسعك ذلك، وحاولْ توجيه النقد بأسلوبٍ يجعله مُحتملًا ومقبولًا.

٣. التـزمْ بالإجـراءات وتحاشـى التعليقـات التي يُمكـن أن تُفسر أنها هجومات شخصية.

٤. تأكـدْ مـن الأمـان النفـسي للـكادر العامل معـك، وضع حـدودًا واضحـةً-إذ إنهـم سـيراقبون عـن كثـبٍ أسـلوبك في التعامل مع السلوك غير المقبول.

٥. إذا كان الشـخص صارمًـا ومتعنتًـا، لا تحـاولْ إقناعه أن أسـلوب تفكيره خاطئ، فلن ينوبك سوى التورط في صراع على السلطة.

٦. قـدّمْ المسـألة أو القضية بصيغٍ مُبتكرة مثل: «مشـكلة تخصنا جميعًا» أو «أجـد من الصعـب» بدلًا من «أنت متعنـت وصعب المراس في سلوكك» كي تضمن نجاح المقاربة التعاونية.

إن الخطـأ قـد لا يقـع عـلى الـدوام عـلى كل الإفـراد المعنيـين. إذ يحتاج المديـرون إلى سـؤال أنفسـهم عـن أثـر الثقافة السـائدة في المؤسسـة في إنتاج

السلوك المُدمر، أو حتى عن الأثر الذي يؤديه أسلوبهم في الإدارة في تقديم هذه النتائج السلبية غير المقصودة. بوسع القادة أن يحسنوا الأوضاع عبر خلق مناخٍ من الشفافية في العمل، فهم عندما يكونون واضحين في التعريف بالأسبابِ التي دفعتهم لاتخاذ قرارات معينة سيحدون من احتمالات جنوح العاملين في تخيلاتهم نحو اختلاق مُسببات أكثر تشاؤمًا وكارثيةً. ويصدق هذا الوضع تحديدًا في القضايا الخلافية مثل تسريح العمال الفائضين وإعادة هيكلة المؤسسات. تذكّرْ أيضًا أن المبالغة في الإدارة المركزية أو التحكم في التفاصيل والصلاحيات قد يدفع العاملين إلى الاعتقاد أنهم تحت المراقبة طوال الوقت، ويُمكن أن ينظروا إلى هذا السلوك بوصفه تهديدًا لا دعمًا.

مع ذلك، ينبغي التنويه إلى تعذر حل جميع الصراعات، والتذكير بلاجدوى تبديد مؤسسة العمل لوقتها وأموالها في محاولة حل بعض الصراعات بالغة التعقيد. فالعامل المشاكس المُحب للخصام الذي يتسبب في خلافات وتوترات تافهة ومرفوضة قد يتمتع بموهبةٍ نادرةٍ ويُقدّم إسهامات قيمة للمؤسسة. إن تعلم الأسلوب الأمثل للتعامل مع الفرد في حالات مثل هذه قد يكون حلًا توافقيًا معقولًا تتحقق به مصلحة العمل ككل. وقد برع كيري سلكوفيكز، المحلل النفسي والمستشار لعددٍ من مديري الشركات المساهمة، في شرح هذا الجانب وتقديمه. إذ بيّنَ لهم أن الصراعات طويلة الأمد قد تؤلف مؤشرًا على شيء ما مستقر عميقًا في التكوين النفسي للأفراد والديناميات التي يتشكل منها. إذ قد تُمثّل، وفقًا له، «ديناميات سادية-مازوخية، حيث يلحّ طرفٌ ما في محاولة إخضاع الطرف الآخر الذي يُبدي مقاومةً؛ ويستمران على هذا النحو المُدمر لكليهما، والمؤدي إلى النوع نفسه من السلوك التعسفي والاستبدادي».

والحل في حالات مثل هذه، في كثير من منظمات العمل، سيكون بنائيًا لا نفسيًا، بحسب سلكوفيكز، لمحدودية الوقت والموارد اللازمة لدراسة الديناميات المتورطة بعمقٍ وتأنٍ. وعليه، فنقل الموظف إلى قسمٍ آخر، أو

التفاوض على تركه العمل في بعض السيناريوهات الأخرى قد يُمثّل الحل الأمثل لمشكلةٍ أو صراع عصي على الحل. يقول سلكوفيكز بهذا الشأن: «تنتهي هذه الصراعات المتجذرة، أنموذجيًا، بترك الموظف للعمل أو، على الأقل، مبادلة الأدوار...وهذا الحل يتصل بالبناء الهيكلي للمؤسسة لا بالبناء النفسي للعاملين فيها؛ لأنك تتعامل مع قضية تنظيمية-أنت لا تتعامل مع الأشخاص في فراغ».

ثم أضاف مُبينًا: «عندما تُثبت مقاربات المديرين العقلانية لحل الصراعات أنها غير مجدية، فإن أحد الأمور التي أُفضّل قولها لهم هي: «إن مشكلتك هي أنك عقلاني زيادة عن اللزوم». العقلانية شيء جيدٌ، لكن من العبث الاعتقاد بإمكانية استخدامها في حل جميع المشكلات أو أن الناس يتصرفون بعقلانية طوال الوقت، أو أنهم، بناءً على ذلك، سيتجاوبون مع المقترحات العقلانية. هذا، في الواقع، غير عقلاني إطلاقًا»

الفصلُ السابعُ

خوفًا من الصراع، أو لمَ ليس هناك شيء اسمه طفولة كاملة؟

دأب ستان، وهو رجل دمث الأخلاق في العقد الرابع من عمره، في مراجعتي في العيادة مدةً قصيرةً من الوقت قبل أن يُحدثني عن أمرٍ كان يؤرقه. زارني ستان للنصح بشأن بعض القرارات الحاسمة التي كان عليه اتخاذها في العمل، وكانت تُسبب له قلقًا رهيبًا أصابه بنوبات من الهلع. كان ستان يشعر بالسعادة في عمله ويعدّه مُجزيًا ماديًا عندما كان يعمل مستقلًا في تصميم البرمجيات. لكنه، ما أن بدأ عمله في إدارة شركة ناجحةٍ حتى وجد نفسه يرزح تحت ضغطٍ هائل جراء عمله في الإدارة التي تقتضي أحيانًا، اتخاذ قرارات مُزعجة لبعضهم. أدى ذلك، بالنتيجة، إلى فشله في حل بعض المشكلات الخطيرة، وفي تحسين وضعية الشركة. وعلى الرغم من إدراكه لأخطائه، إلا أن مشاعره كانت من الاضطراب الهياج بحيث أقعدته عن عمل ما يلزم لبقاء الشركة واستمرارها. في زيارته لي هذه المرة، جلس منتصبًا وتحدث عن توترات بين-شخصية عميقة في العمل بأسلوبٍ خلا من ثقته المعهودة بنفسه وبنبرة صوتٍ خافتةٍ للغاية: «أقضي الليل مستلقيًا في فراشي

متيقظًا وقلقًا بشأن ضرورة التحدث مع أنجي».

بدأ ستان عمله في لندن قبل عشر سنوات، وتمكن تدريجيًا من تنميته، إذ افتتح فروعًا له في عددٍ من البلدان الأوروبية، منها الدنمارك في العاصمة أمستردام، حيث قرر الاشتراك في إدارته مع أنجي، التي تصغره سنًا، وتمتد معرفته الشخصية والمهنية بها إلى عشرة أعوام تقريبًا. ومع أنه فرح كثيرًا وتحمس لقرار تكليفها بإدارة مكتب الفرع الجديد الشركة، فقد تبين لاحقًا أنها ليست أهلًا للمهمة. إذ فشلت في السنة الأولى في تحقيق الأهداف، وكلفت الشركة كثيرًا من الأموال. لذا، قرر ستان إغلاق الفرع، وبناءً عليه، خسارة أنجي لوظيفتها. كان القرار عقلانيًا، لا شك في ذلك، لكن المشكلة كانت في إبلاغها به؛ فهو أمرٌ لم يكن سهلًا قط، بل بلغت صعوبته أنه كان يتدرب على ما سيقوله لها، وكان يتخيل أمورًا تُثير الهلع في نفسه، فيعمد إلى تأجيل حسم الأمر. لذا، قلت له: «أحسبُ أنك مرعوب من مواجهة غضبها منك، ومن شعورك بالذنب لإزعاجها،» فأومأ برأسه موافقًا.

ليس غريبًا ما فعله ستان، فكثير منا أكثر استعدادًا وبراعةً في التعامل مع الأزمات الكبيرة منه مع الحوارات المُربكة التي تجعلنا نشعر بالهشاشة والضعف. قد نخشى، مثلًا، الشعور بالذنب عندما نبلغ شخصًا ما أخبارًا سيئةً، أو نعجز، بسهولةٍ ويسرٍ، عن مواجهة احتمال كراهية الآخرين لنا، أو نشعر بالخوف من حوار يُرجح أن يؤدي إلى مواجهةٍ تجردنا من استقرارنا الذهني، وتمنعنا من الرد بأسلوبٍ حاسمٍ، وفاعلٍ ومباشرٍ.

كان ستان يتمنى أن المشكلة سوف تُحلّ تلقائيًا إذا ما تحاشى الحديث مباشرة مع أنجي مع أن هذا التفكير السحري غير مجدٍ في هذه الحالات. فالمماطلة والتسويف لم تؤدِ سوى إلى تفاقم شعوره بالقلق، وتعقيد المسألة أكثر. إذ أُصيبت شريكته بالكآبة في المدة التي تقاعس فيها عن إبلاغها، مما ضاعف من شعوره بالذنب، ودفع به إلى الاستمرار في تأجيل المكاشفة بينهما، وتدهورت الأمور أكثر عندما أخبرته شريكته عن حملها. بدأ ستان يشعر،

على أثر ذلك، أنه قد وقع ضحيةً للاضطهاد، وتراءى له أنها قد حملت عن عمدٍ لتتجنب الفصل من الوظيفة؛ وهو رد فعل متطرف دفعني إلى التفكير أن الأمر لا يتعلق بنفور ستان المعتاد من الصراع، بل بصراعٍ أعمق في داخله. كان ستان قلقًا أيضًا من احتمال مواجهته اتهامات بالتمييز الجنسي فيما لو طرد أنجي من العمل، وكان مستعدًا، في هذه المرحلة لتفحص مخاوفه وشعوره غير المنطقي بالمسؤولية عنها. أخبرني ستان عن تحمله مسؤولية رعايته والدته العزباء التي كانت مُصابة بالكآبة عندما كان طفلًا، وتحدث كذلك عن ردود أفعالها العدوانية حياله عندما كان يقول شيئًا يزعجها. كان ستان مُقتنعًا، منذ طفولته، أن إبلاغ الآخرين بالقرارات الصعبة أو التحدث معهم بما يزعجهم لن يُصلح الأمور، بل يزيدها تعقيدًا. فقلت له: «ربما تخشى، في أعماق لاوعيك، من تلقي الرد العدواني نفسه من أنجي. لذلك، تحاول إبعاد شبح ذكريات الطفولة عنك عبر تجنبك مصارحتها بالأمر»، ومرةً أخرى، هز ستان رأسه موافقًا.

تمكن ستان، في جلساتنا اللاحقة من مواجهة هذه التجارب الحياتية المُبكرة، وفصل علاقته بوالدته (أي تجاربه في الماضي) عن السيناريوهات في العمل (في الوقت الحاضر)، والأهم تمكنه من رؤية أنجي على حقيقتها، بما تشكله من خطر على شركته. وبعد نجاحه في الربط بين الجانبين وإيصالهما ببعضهما، تمكن ستان من استعادة ثقته بنفسه وإبلاغ أنجي بقراره. بعضٌ مما كان ستان يخشاه تحقق، وبعضه لم يتحقق. فعلى الرغم من ردة فعلها الغاضبة، وتهديدها باتخاذ الإجراءات القانونية، إلا أنه تمكن من تجاوزهما من دون الشعور بالذنب أو المسؤولية. كان بوسعه، بعد التخلص من هذه المشاعر المُزعجة، التعامل مع هذه الجوانب القانونية والمشكلات العملية الناجمة عنها؛ والأهم، تمكنه من استيعاب الانفعالات الراهنة التي دفعتها إلى السطح، مشاعر مكبوتة من الماضي. وأثمر ذلك عن نتائج إيجابية مُبهرة منها انتعاش أعماله وتطورها واستعادته ثقته بقدرته على النجاح فيها.

يـرى كثير من الناس أن الصراعات بين الشـخصية والحوارات الحُرجة في العمل هي من أهم العوامل التي تجعل العاملين يشعرون بالخوف والهلع. وتجنب حوارات مثل هذه قد يؤدي إلى خسارة المسؤولين أو المديرين لاحترام الأفـراد الذين يعملون معهـم، ومن ثم، ضعضعة مكانتهم وسـلطتهم. وما يُسـاعد الشركات ومؤسسات العمل على الازدهار هو إيجاد الحلول الخلاقة لهذه الصراعات.

تُبيّن تجربة سـتان مـع شريكته أن التوترات في العمل مشـحونةً أساسًـا بنوعـين مـن الصراعـات: إحداهما بين-شـخصية والأخـرى داخلية تخص الفرد. كان سـتان، مثلًا، يُدرك أهمية مغادرة أنجي للعمل، لكنه كان يخشـى مـن العواقـب التي قد تسـفر عنها خطوة مثـل هذه. ويحـدث أن تؤدي هذه الصراعات الداخلية، إلى جانب الصراعات بين-الشخصية، في الحيلولة من دون تقدم العاملين في حياتهم المهنية.

للعقـل عـدة مسـالك يتقـي بوسـاطتها الخـوف مـن الـصراع. فإنكار المشـكلات أو رفض الاعـتراف بوجودها هـي آلية الدفاع الأكثـر خطورةً. وتجنب المشـكلة هو الأكثر شيوعًا، والخشية من مواجهة الموقف هو الشعور الطاغـي في العادة الذي بوسـعه شـل التفكـير، وبالنتيجة، الفشـل في تحقيق شيء ذي قيمـة. وكلـما طـال أمد التسـويف والمماطلـة، تعقدت وتشـابكت خيوط المشـكلة أكثر حتى يصل الفرد إلى سـيناريو يفوق في أبعاده وتداعياته السيناريو الفعلي، فيبدو أكبر من أن يتمكن من الوقوف بوجهه.

وثمـة، إلى جانـب المماطلـة، مقاربة أخـرى لا تقل إشـكالية هي تجاهل الموضـوع أو التقليل من أهميته. إذ تكتسـب الرغبة في أن تختفي المشـكلة من ذاتها زخمًا وقوةً مع الاسـتمرار في تجاهلها. فيترسخ وهم أن الصراع سينتهي من تلقاء نفسه من دون الاضطرار إلى التدخل أو فعل شيء. وثمة استراتيجية مشابهة هو تجنب الموضوع أو تجاوزه عن طريق تغييره أو تقزيمه.

إن ثقافتنا الراهنة الصحيحة سياسيًا مناهضة للصراع في جوهرها، ومع

أهمية ذلك في تقديم سلوك أفضل، إلا أنه يخاطر بدفع النزاعات والخلافات أدنى السطح، فتغدو أكثر تواريًا. ومع أن المراقبة الدقيقة للغتك تُعدّ مهارةً مفيدةً، إلا أنَّ الإفراط في الحذر قد يُحدث اضطرابًا فيما ينبغي لك قوله أو أنه قد يُفسر بوصفه اعتذارًا.

وفي عالم «الأحياز الآمنة»، و«الحرمان من المنصة»، و«ثقافة الإلغاء»[1] الذي نعيش فيه، فقد ترسخ اعتقاد ضمني يُفيد أن على أماكن العمل أن تحمي العاملين فيها من الإزعاج. غير أن المبالغة في ذلك كفيلٌ أن يقضي على الحاجة إلى تهيئة الأفراد للضربات، وخيبات الأمل، والإحباطات المحتومة التي يتعرضون لها. وبدلًا من تعزيز القدرة على الصمود والتحمل ورفع الكفاية العاطفية، يعمد الناس إلى تجنب المشاعر السلبية. وتقليديًا، لست ضد حماية الأفراد من التنمر، والأذى والاستفزاز، والتعامل المُجحف. ما أود تأكيده أن المشاعر الفائرة هي جزء واقعي محتوم من الحياة المهنية؛ والأفراد المستعدون استعدادًا جيدًا للتعامل مع هذه المشاعر سيحققون نجاحًا أكبر ويتمتعون بقدرةٍ أفضل على إدارة مؤسسات العمل بجودةٍ وبراعةٍ.

إن القليل منا محصنون ضد الهلع من الصراعات؛ وهذا يشمل حتى القادة الأقوياء. إن السبب في تدرج كثير من المسؤولين إلى المناصب الإدارية الرفيعة هو مهاراتهم الفريدة وتجاربهم وخبرتهم المهنية لا قدراتهم الشخصية في مواجهة العواطف الجياشة عند إبلاغ الآخرين بالأخبار السيئة أو القرارات المُقلقة. ومتى ما يبلغ العاملون أعلى السلم الوظيفي، فإن كثيرًا منهم يختارون تجنب الحوارات المتشنجة. إنهم يفرون من مخاوفهم وشعورهم بالذنب والإحراج، وأيضًا الصدمة، والعداوة، والاستفزاز الذي

(1) هو الفعل أو الممارسة التي يُحرم فيها من المشاركة في النقاشات العامة الأفراد الذين يعبرون عن آراء ووجهات نظر غير مقبولة أو عدوانية. أما ثقافة الإلغاء فهي شكلٌ جديدٌ من أشكال النبذ يُقصى فيه الفرد ويُخرج من الدوائر الاجتماعية أو المهنية. ولهذا التعبير دلالات سلبية، إذ يُستعمل كثيرًا في النقاشات الخاصة بحرية التعبير والرقابة. (المترجمة)

يتوقعـون تعرضهم له. وبداهة، تسير القرارات التـي ينبغي اتخاذها جنبًا إلى جنـب الترقيـة الوظيفية، فيتكاثر من حول المسـؤول أو المديـر الغاضبون أو المخذولـون. لذا، ليس غريبًا ولا مفاجئًا تهرب بعض المسـؤولين ومحاولتهم الاحتـماء في مقابـل المديريـن التنفيذيـين الأفضـل الذين يُفضلـون المواجهة والتحدي، وهذا ما يُقنع الكادر العامل بقدرته على القيادة والإدارة.

وقـد يشـعر المديـر المسـؤول بالهلع عنـد تفكـيره بتقديم تغذيـة راجعة سـيئة أو تحذيـر أحد الموظفين، في المستويات الوظيفية الدنيـا، حتى شروعه بالحديـث معـه. إذ قـد يقض مضجعـه كثرة التفكـير بما يُمكن أن يُسـفر عنه اللقـاء. وكلـما طال أمـد الانتظار، كانـت العواقـب أكثر سـوءًا وكارثيةً من وجهة نظر المسؤول.

ولا يُشك أن الحديث عن تسريح العمال هو الجزء الأكثر إزعاجًا وتسببًا بالقلق. شرح لي أحد المؤسسين لشركةٍ ناشئةٍ الأمر على هذا النحو: «لم أدخل هذا المجال للقضاء على وظائف الناس-ليس هذا الغرض من عملي إطلاقًا. بعض الأمور تدفعني إلى الشـعور أني أفعل شـيئًا خاطئًا، على الرغم من أنها، موضوعيًا، شركتي، وأنا أقرر من يعمل ومن لا يعمل، ضمن حدودٍ معينةٍ»، بلـغ هـذا المديـر مرحلةً كان يشـعر فيهـا أنه مُضطهـدٌ على يد أحـد العاملين الـذي يرغب في صرفـه لافتقاره المهـارة والكفايـة وأيضًـا إضراره بالعمل. قـال المديـر لي: «كنت أتمنـى ألا يكـون في المكتب، لم أكن أرغـب في الوجود قريبًـا منه. ثم قلـت لنفسي: «ما الذي دهـاك؟». إنها شركتي، أنا من يُشـغِّل النـاس-كيـف أضع نفسي في هذا الموقف: أن أنفق كل هذا المال في العمل ثم أحـاول التخفـي منهم؟ كان هذا جزءًا من إدراك مـا كنت بحاجة إلى فعله». شـعر المدير بعد ذلك أن قراءة الرسـائل الإلكترونية الحقودة والاسـتفزازية التـي أرسـلها العامل المُسرح كانـت الأكثر إيلامًا، فقال موضحًا: «شـعرت بضرورة اسـتيعاب كل ذلك. اسـتغرق موضوع التفاوض بشـأن التعويض عن التسريح وقتي كله. لم أكن مسـتعدًا لمرحلة الاستنزاف تلك حيث كل ما

عليك فعله هو الانتهاء من الصفقة. كان بقية أعضاء الفريق ينظرون نحوي بطريقةٍ تقول: «أنت المخطئ، أنت طردت صديقنا»، ثم تعيّن عليَّ أنْ أقدم تفسيرًا للجميع. صرخت -وهذا ما أعتقد حاليًا أنه قد عزز، إلى حدٍ بعيدٍ، الجهود التي بذلها قسم العلاقات العامة التي أظهرت أني لم أكن وحشًا». لم أشعر بالارتياح إلا بعد بضعة أيام. لم يكن الأمر بالسوء الذي صورته لي مخاوفي. عانيت طويلًا الخوف والهلع، ولم تكن جسامة الأمر، في الواقع، بقدر جسامة الخوف الذي شعرت به. أصبح العمل أفضل حالًا بكثير من دونه. وبالتأكيد، كنت أكثر سعادةً. كان القرار الذي اتخذته صحيحًا. تمنيت لو أني نفذته بوقتٍ أبكر. وقطعًا، لن أشعر بهذا القدر من الخوف عندما أُقدم على تنفيذ قرارٍ مثل هذا في المستقبل».

إن الراحة التي شعر بها رجل الأعمال هذا تُعدّ شعورًا أنموذجيًا، إذ يُلاحظ كثير من المديرين أن مواجهة مواقف والاشتراك في حوارات مثل هذه تُمكنهم، وهم يُدركون مزايا اتخاذ القرارات الحاسمة. ومع أن كثيرًا يخدعون أنفسهم عندما يفكرون أن مواجهة الصراعات سوف تزيد الأمور تعقيدًا، وأن من الأفضل تجاهلها حتى تُحل تلقائيًا، إلا أنها لا تختفي في الواقع، بل تعاود الظهور بأشكال لها قدرة أكبر على التدمير والتخفي. وهذا ما يكمن خلف أحاديث القيل والقال الخبيثة، والإنتاجية الضعيفة، والافتقار للدافعية بين أفراد الكادر.

في دراستهما «الصمت التنظيمي: حاجز أمام التغيير والتنمية في عالم متنوعٍ»[1] سك الباحثان اليزابيث وولف موريسون وفرانسس جيَ ميليكن عبارة «الصمت التنظيمي» لوصف ظاهرة تكتم العاملين على مشاغلهم وهمومهم خوفًا من تجاهل آرائهم أو تحسبًا للعواقب التي قد تسفر عنها. وأضاف الباحثان قائلين: إن القادة في منظمات عمل موبوءة بالخوف مثل

---

(1) The Academy of Management Review، مجلد 25، 2000.

هذه يتحاشـون، إجمالًا، المعلومات التي تُشـعرهم بالخـوف، وعدم الكفاية، والإحـراج، ويـردون عليهـا بالتجاهـل، أو الاسـتخفاف، أو التشـكيك في مصداقيتهـا. لذا، يفشـلون في الانتفاع بالأفكار المتنوعـة وعمق الموهبة التي يتمتع بها بعض أفراد كادرهم.

قـد يظـن هـؤلاء القـادة أن العاملـين أنانيـون ولا يسـتحقون الثقة، أو بسـهولةٍ ويسرٍ، أن المديرين يعرفـون أفضل منهم. إنهم يحسـبون أن الموافقة والإجمـاع همـا دليلان على الصحـة والتوافـق التنظيميين، في حـين المعارضة والخـلاف يـدلان على العكـس. يختار المسـؤولون المتحكمـون بعملية صنع القـرار إقصـاء العاملـين منهـا بسـبب ميلهـم إلى وضعهم في خانـة الخصوم الأعـداء أو المراقبـين اللامبالين. وتبعًا لذلك، تفشـل عمليـة التواصل من الأدنى إلى الأعلى، ويعمل المديرون بمعزلٍ عن مرؤوسيهم. إنّ تحلي الأفراد بالقـدرة على تحدي المعتقدات والأهم، الفشـل هي مـن متطلبات الابتكار. وعندمـا تُثبط همة العاملين، وتُقمع الاختلافـات والأخطاء، فإن الشركات تخاطـر بتدمـير القدرة عـلى الابتكار التي تحتاجها للتوسـع والنمو. سيشـعر المبتكرون حينها بالإحبـاط فيغادرون، وإذا تبيّن أن الشركة مُصابة بمتلازمة الباب الدوار، فإنها ستواجه صعوبةً أكبر في جذب الكوادر الموهوبة.

سـتيفن مطلع على كل هـذه الأمور؛ لأنه يعمـل في الصناعة الإبداعية، ولـذا يُدرك حاجـة أفراد الـكادر إلى التعبير عن أنفسـهم، وأيضًـا أن الحرية الإبداعية سـتؤدي، على الأرجـح، إلى الخلافات وحتى الصراعات. ناقشـنا ذلك في اتصال هاتفي في أثناء الحجر الصحي أثر جائحة كورونا في ٢٠٢٠.

يمتد عمل سـتيفن في مجال الأعمال أكثر من خمسـة وعشرين عامًا، وهو يشـغل حاليًا منصـب المدير المفوض في أحد فروع الشركـة. إنه واثق بقدرته عـلى اتخاذ القـرارات الصعبة، وحتـى الدفاع عـن آرائه عندمـا تنطوي على مسـائل يعرف أنه ملمٌ بهـا، مع ذلك، يُقلقه كثيرًا الحديـث عن أداء العاملين

وسلوكهم، إذ تتسارع دقات قلبه وتتشنج عضلاته. إن الخوف الذي يستولي عليه مؤلمٌ للغاية، ولذا يبذل قصارى جهده لتجنبه. ولذا، فإنه سيختار على الأغلب، تحويل شخصٍ ما بتنفيذ المهمة، أو يتهرب من الموضوع، أو يكتب رسالة إلكترونية لا معنى لها؛ وبإيجاز، سيفعل أي شيء للتهرب من الحديث مع الطرف المعني.

وهو، فوق ذلك، شديد الحساسية وسهل التأثر عاطفيًا. وقد أتت حساسيته على الجزء الأكبر من نقاط قوته مثل قدرته على الابتكار، واهتماماته المتنوعة، وتعاطفه العميق، ووعيه العاطفي المتأجج. بوسع أشخاص حساسين مثل ستيفن، بما لهم من تجارب حياتية مبكرة جيدة، أن ينجحوا في حياتهم المهنية، لكن ثمة جانبٌ مقلقٌ لا بدّ من التنبه عليه. إذ إنه يسمح بين الحين والآخر للتوترات الشخصية في العمل أن تجرفه وتستنزفه جسديًا، وذهنيًا، وعاطفيًا. فإذا شعر شخصٌ ما بالقلق والانزعاج، فإنه يشعر بهما أيضًا.

كان ستيفن، قبل عمله في الإدارة، يعتمد على موهبته، وذكائه، وجاذبيته في إحراز النتائج في دراسته الأكاديمية وفي عمله. وكان دائمًا محط إعجاب وثناء، وهذا ما عزز رؤيته المُفضلة إلى نفسه، وساعده في الحفاظ على جوانب شخصيته السلبية أدنى غطاءٍ كثيفٍ. لكنه ما أن بدأ بالتعامل مع بعض أفراد الكادر المتذمرين الذين كانوا غاضبين لانتقاده أدائهم حتى بدأ إحساسه الراسخ بالذات في التصدع. قال لي ستيفن: «أتساءل أحيانًا عما إذا كنت قد فعلت الشيء الخطأ [أقصد بذلك قبولي بمنصب المدير]، هل كان عليَّ الاكتفاء بمهارتي الفنية وبراعتي في العمل الذي كنت أجد متعتي فيه؟ كنت خالي البال حقًا مقارنةً بما أنا عليه الآن، لم أكن أعاني هذا التوتر البشري».
بدا لي ستيفن مُحبطًا وشديد الغضب، فقلت له: «هل يلازمك الشعور بالانزعاج والتوتر طوال الوقت؟» وتساءلت إذا ما كان ستيفن غاضبًا من

العاملين معه؛ لأنهم يدفعونه إلى الشعور أنه شخصٌ سيئ. أخبرني ستيفن: «أشعر أنه [يقصد التعامل مع الأشخاص المشاكسين] أمرٌ مزعجٌ، ومُحبطٌ، وممِلٌ؛ وشعوري، إجمالًا، هو: «لم لا ننتهي من الأمر فحسب، لِمَ يهمك هذا الأمر كثيرًا؟» الشعور بالسخط والانزعاج لا بأس به. إنه يستهلك كثيرًا من الوقت؛ إنه، إلى حدٍ بعيدٍ، أهم شيء عليَّ التعامل معه. أعتقد حقًا أنه يُعيقني ويسحبني إلى الوراء. إذا كان الأمر يتعلق بتنفيذ مهمةٍ لا يرغبون بها، فأنا، بوصفي مديرًا، مخول تمامًا أن أطلب منهم تنفيذه. لكني إن اكتشفت أن موظفًا ما لم يبذل الجهد الكافي، فإني أجد الحديث معه عن الأداء مشوشًا ومزعجًا، وأحاول تأجيله أو تجنبه. أفكر كثيرًا قبل الشروع في الحديث وبعده- إنه يبقى مُسيطرًا على تفكيري.»

فسألته: «هل يُمكنك أن تذكر لي مثالًا؟»

فأجاب: «تحدثت كثيرًا مع إحدى العاملات متدنية الأداء، لكن الوضع بقي على حاله. لا أظن أنها تُدرك مدى تدني تقييمنا لها. شعرت بحرج كبير في إتمام الحوار، وإخبارها: «إنك بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتك». أجرينا عملية تقييم أداء ووجدت الأمر بمجمله مُرهقًا وموجعًا».

فسألته: لم، من وجهة نظرك، لم تؤدِ هذه الحوارات الغاية المرجوة منها؟»

فأجابني: «كنت أحدثهم بأسلوبٍ محايدٍ أو هادئ للغاية لا يوحي بالأهمية، فيفشل الموظف في التقاط الرسالة التي أود إبلاغها له».

كان ستيفن يؤمن أن مقاربة الزملاء، الذين كان يُلاحظ أنهم يسلكون سلوكًا عدوانيًا، لن تُسفر عن نتائج أفضل، لذا كان يفعل العكس مسوغًا اختياره بالقول: «كان العاملون يحجمون عن إخبار رئيستي السابقة لاعتقادهم أنها ستنزعج وتستبد بها سورة غضب. ليس أمرًا جيدًا أن تكون رئيسًا في العمل مع امتناع العاملين معك عن إخبارك بما يجري. أظن أنه أسوأ من أن تكون شديد اللطف والتساهل». اعتمد ستيفن استراتيجية أخرى هي

«التأكيد على الجوانب الإيجابية». إذ قال: يقول أحد تقاريري الثلاثمائة والستين [عن موظفٍ ما]: «إنه يرغب في تجنب الأخبار السيئة». فحاولت وقلت له: «كان ما فعلته شيئًا عظيمًا، لكننا بحاجة أيضًا إلى معالجة هذه المسألة».

فسألته: «مِمَ تخشى؟»

فأجابني: «لا أريد أن يُساء الظن بي. هذا على الرغم من عدم وجود ما يُبرر الشعور بالقلق من جانبي، وأظن أنه لن يوجد أبدًا ما يستدعي القلق في المستقبل. مع ذلك، ظل هذا الجانب المُقلق يلازمني في داخلي». كان ستيفن يشعر بالقلق من احتمال وصف الآخرين له بالوضيع، أو الظالم، أو العدواني، فيشعره ذلك بالخجل والهلع من نفسه.

فشرحت له مُبينةً: «إن الهلع من المشاعر الجياشة هو الأساس الذي ينطلق منه سلوك مثل هذا. أعني بذلك سلوكك وسلوكهم. ربما يؤلمك أن تتخيل أن الناس يرون فيك شخصًا سيئًا. بيد أن الرغبة في أن تظهر بمظهر حسن في أعين الناس تتعارض مع الحاجة إلى العدوانية المطلوبة أحيانًا لاتخاذ قرارات قاسية وغير مقبولة».

فأجاب: «نعم، هذا صحيح. لا أرغب في ذلك. أفكر كثيرًا في هذه الحوارات، وأتظاهر بأني شخصٌ آخر. أفكر فيما سيكون عليه رد فعلهم. أضع قناعًا وانتحل شخصيةً أخرى. أتنبه على أن صوتي يتغير، إنه ينخفض كثيرًا، وأشعر بالغربة عندها». استفسرت منه عن سنوات حياته المبكرة، فحدثني عن المحبة التي كان والداه يغمرانه بها، وأيضًا عن إصرارهما أن كل شيء على ما يرام. كان أخوه الأكبر كثير الجدل والخلاف مع والديه على العكس من ستيفن الذي أصبح، نتيجةً لذلك، حمامة السلام في العائلة.

فقلت له: «يبدو أنك واصلت أداء الدور نفسه مع أعضاء فريقك، فمواجهتهم والحديث معهم عن مستوى أدائهم هما من الأشياء التي لا يفعلها وسطاء السلام في العادة».

إن حساسية ستيفن متجذرةٌ في شخصيته. ومن حسن الحظ، فقد ساعدته تنشئته العائلية الحسنة في استخدام حساسيته لصالحه. إذ كان والداه، إجمالًا، كثيري الإشادة بذكائه، وموهبته، وشخصيته اللطيفة. استمر ستيفن، في سنوات دراسته وعمله، في تعزيز التغذية الراجعة الجيدة التي تلقاها في طفولته، ونفعه ذلك في التمتع بإحساس ذاتي قوي وإيجابي. غير أنه سوف يكتشف، أخيرًا،أن العالم لا يعكس دائمًا الصورة الرائعة نفسها. إذ يظهر التصدع في الجدار الذي يحيط به حالما يجد نفسه في موقفٍ يتعين عليه فيه الكشف عن نقاط ضعف أحد العاملين معه.

والمشكلة في العائلات الطامحة، مثل عائلة ستيفن التي تُكيل بالثناء لأبنائها، هو تشجيع أفرادها على تصديق الخدعة: وهي أن كُل شيء رائع وجميل حولهم. وهذا مثال آخر إضافي على قاعدة النتائج غير المقصودة، لا سيما أن الأبوة الإيجابية وبيئة الطفولة المناسبة والمُشجعة قد لا تُحصّن الفرد، بالضرورة، من المخاوف التي تتربص به. في حين يُعزز ذلك من شعور الأفراد بقيمتهم، وثقتهم بأنفسهم، وتقدمهم المهني لاحقًا، فإن الصراعات في العمل قد توجه ضربةً لتقديرهم الذاتي عندما يتبين أنهم عدوانيون أيضًا وظالمون و«سيئون».

لا يُشك إطلاقًا في المزايا المتضمنة في أن تكون الابن أو الابنة المحبوبة في العائلة، إلا أن المحلل النفسي والكاتب آدم فلبس يُحذر من أن الأمر لا يخلو من المتاعب، كما شرح لي: «إذ قد تخلق هذه المعاملة فيك إحساسًا بالتفرد لا يبادلك إياه العالم من حولك، فتصاب بتضخم الإحساس بالذات ممزوجًا بخيبة الأمل في هذا العالم.» وأضاف: «قد يستشيط الشخص غضبًا عندما لا يعامله الناس بالأسلوب الذي يتوقعه منهم ويراه مناسبًا. يبدو الأمر كما لو الأمهات قد قلن: «إنك كامل ومثالي.» إذن، ليس هناك ما يُمكن فعله بعد ذلك. إنه يحول من دون تقدمك؛ لأنك تظن أنه ليس هناك ما يُمكن لك

الانتفاع به. وكل ما يتبقى لديك هو إحساس زائف بالأهلية والاستحقاق».

استنادًا إلى قصة ستيفن، ليس هناك ما يضمن أن تؤدي تجربة التعلق العاطفي الجيدة في الطفولة إلى حياةٍ خاليةٍ من القلق والصراع الداخلي. وهذا يستدعي تقديم التحذير الضروري الآتي للقراء. لقد حددت موضع إلقاء اللوم على كثير من الشياطين، والسمات النفسية، والمخاوف، والهموم التي ناقشناها إلى حد الآن عند عتبة سنوات طفولتنا الأولى، أو عند عتبة الأبوة والأمومة السيئة على وجه التحديد. مع ذلك، لحظنا أنه حتى الأبوة والأمومة الأفضل والأكثر اهتمامًا يمكن أن تكون عاملًا في حرمان الفرد من القدرة على التعامل مع كثير من التحديات في مواقع العمل. ليست تربية الأطفال بالعملية السهلة، لا شك في ذلك. وربما حان الوقت للابتعاد قليلًا عن والديك ومحاولة استثمار أفضل ما في تنشئتك العائلية.

وثمة مصطلح مفيد يتداوله المعالجون النفسيون للمساعدة في التخفيف من الضغط الواقع على كاهل الآباء الذين يشعرون بالحاجة إلى المثالية في رؤيتهم لسلوكهم وتعاملهم مع أبنائهم. إنهم بحاجة إلى أن يكونوا «جيدين بما فيه الكفاية»، وهي عبارة نحتها في عام ١٩٥٣ طبيب الأطفال والمعالج النفسي البريطاني، دونالد ونيكوت الذي ترك تأثيرًا هائلًا في حقل علم النفس التطوري. يرى ونيكوت أن الأمهات في حاجة فقط إلى توفير البيئة السليمة لنمو الأطفال وانتعاشهم، وهذا يعني التحلي بالقدرة وعدم التردد في إظهار جوانب القصور والخلل في شخصياتهن، وفي الوقت نفسه دعم أطفالهن عند شعورهم بالخوف والغضب لمساعدتهم في التعامل مع وقائع الحياة. يعتقد وينكوت أن بوسع الأطفال، في الواقع، الاستفادة من خذلان والديهم لهم بأسلوبٍ يُمكن التحكم به. وبوسع مشاعر الإحباط، وخيبات الأمل، والاستفزازات المحتومة أن تُساعدهم على التكيُّف مع حوادث مثل هذه في حياتهم اللاحقة.

عليـه، فإن الغوص في حياة الفرد الداخليـة والمُبكرة لا تعني بالضرورة إلقـاء اللـوم أو تسـقط عثـرات الأب والأم. وغايتـي هـي تشـجيعك عـلى التفكير، والتسـاؤل، والمراجعة، والتوصـل إلى فرضيات وأخذها على محمل الجـد إن كانـت نافعـة، والتخلي عنها عنـد التوصل إلى أفـكارٍ جديدةٍ. تذكر أن التأمـل، والتدبـر، والاسـتبصار ينبغـي أن تـؤدي إلى فهـم أعمـق لا إلى حقائق مطلقة لأننا إذا التزمنا بتفسـيراتنا، فسـنتوقف عـن التفكير ومراجعة الاحتـمالات الإضافية الأخرى. لا ريب في الدور المهـم الذي تؤديه عوائلنا وسنوات حياتنا المُبكرة في نمونا ونشأتنا، ومما يؤسف له التقليل من شأنهما في مجـال العمل. إن تاريخنـا الأجيالي، والطبقة الاجتماعية التي ننتمي إليها، وما نتوارثـه بايولوجيًا، وثقافتنا، وعوامـل اجتماعية واقتصادية أخرى -والحظ- جميعًـا تؤدي دورًا في تشـكيلنا بالصـورة التي نحن عليهـا. وبالمثل، فإن فهم الطريقـة التـي نعمل ونتـصرف على وفقها تُمثـل عملية مُعقـدة ومتداخلة لا إجابـات عـن بعض الأسـئلة. إنها الرحلـة، لا الوصول إلى المقصـد المُحدد، التي تُساعد في تنمية فهمنا لأنفسنا. صحيح أن لحظات التبصر التي نستهلها بـ «آه» تُفاجئنا وتُلهمنا، إلا أن المراجعة الذاتية تبقى عملية دائمة ومتواصلة.

يعلم ينز سـتولتنبرغ، مثلًا، الذي أصبح رئيسًـا للوزراء في النرويج، ثم سـكرتيرًا عامًـا لحلف الناتو، تمـام العلم أن مسـار الفرد في الحيـاة يُمكن أن يكـون لغـزًا. إذ تحدث، في مقابلة له مع قناة البـي بي سي البريطانية، عن وفاة أخته الأصغر في مطلع الخمسينيات من عمرها جراء الإدمان على المخدرات؛ وهي مأسـاة خلفت وراءها كثيرًا من الأسـئلة العالقة بالنسـبة إليه. قال ينز: «بالنسـبة إلي، سيبقى هذا الأمر على الدوام شيئًا مُلتبسًا وعصيًا على التفسير: لِمَ، في عائلـةٍ لهـا ثلاثة أطفال: أختي الأكبر كاميـلا التي تخصصت في الطب، وتعمـل حاليًا مديرةً لوكالـة الصحة العامة النرويجيـة، وأنا، الذي أصبحت رئيسًـا للـوزراء ثم سـكرتيرًا عامًـا في حلف الناتـو- لِمَ ينتهـي الأمر بأختي الأصغر، التي نشـأت في المنزل نفسـه مثلي، وفي الشارع نفسه، مع الأصدقاء

أنفسهم، وداومت في المدرسة نفسها، إلى الإدمان على المخدرات، والموت بعمرٍ مبكرٍ جدًا».

تخصصت، في سنوات عملي الأولى في العلاج النفسي الأسري، في مساعدة العوائل التي يعاني أحد أفرادها من اضطرابات في الأكل. كان الطبيب النفسي الذي يُحيلهم عليَّ ينتظر بلهفةٍ النتائج التي أتوصل إليها بشأن الأسباب التي تدفع فتاةً شابةً طبيعيةً في كل شيء إلى تجويع نفسها. كنت أصاب بخيبة الأمل في العادة. إذ تؤثر فِيَّ كثيرًا العوائل التي أقابلها، وتثير إعجابي شجاعتها، وعزمها، ورغبتها في تحمل المسؤولية. كان الوالدان يلومان نفسيهما كثيرًا لظنهما أن مرض الابنة هو عقابٌ على فشلهما في رعايتها. لكنني كنت أرى جانبًا مختلفًا في هذه القصة، كنت أرى عائلة يلفها الحزن والذهول لهذه المأساة الغريبة. بلى، فلو توغلت عميقًا في تفاصيل الموضوع، فسأصل إلى فرضيةٍ قد تُقنع العائلة والفريق الطبي كليهما. كما ألحظ، فوق ذلك كله، عائلة محبة ومهتمة بأبنائها. الوالدان ليسا شخصين مثاليين كاملين، لا أحد منا كذلك. على الرغم من ذلك، ثمة، على الأرجح، مجال للنمو النفسي، وليس هناك ما يكشف عن السبب في وقوع ابنتهما صريعة المرض الشديد. وإضافةً إلى ذلك، حتى لو لم تكن العائلة تؤدي وظائفها بالشكل المطلوب، فهناك احتمال دائم أن السبب في ذلك هو العيش مع اضطراب في الأكل لا العكس. في الواقع، كنت أقضي كثيرًا من الوقت في محاولة التخفيف من شعورهما العبثي وغير المناسب بالذنب. كانت المقاربة الأفضل هي محاولة فهم المشكلة التي كانت الابنة تكافح لحلها أو فهم المشاعر التي كانت تحاول التعبير عنها عبر الأعراض المرضية وحجم الجسم. «هل كانت الابنة تحاول حث العائلة على المزيد من الوحدة والتماسك، أو إبلاغها باحتياجات يتعذر عليها التعبير عنها؟» تختلف العوائل فيما بينها؛ إذ لكل واحدة ما يُميزها. وبالعودة إلى الصراعات، إذا كنت ممن يحاولون تحاشيها، فوجه الأسئلة الآتية إلى نفسك لتحديد دوافعك الأساسية: «هل تخشى كراهية الآخرين لك، أو

من التعامل معك بوصفك شخصًا سيئًا؟»، «هل تخشى من احتمال تضرر سمعتك؟ أو مما قد يحدث إذا ساءت الأمور؟» و«أتتلعثم أو تجد صعوبة في التعبير عما تريد، أم تجد نفسك مشلول التفكير في بعض المواقف؟» و«هل تخشى المشاعر شديدة الوطأة مثل الشعور بالذنب، والغضب، والمهانة؟». قد ترد بالإيجاب على بعض أو حتى جميع هذه الأسئلة. أسأل نفسك عن الدوافع الأخرى التي تدفعك إلى تجنب الصراعات. ارجعْ وفكّرْ مليًا في حياتك العائلية المبكرة، وحاول العثور على المزيد من الإشارات.

يتجنب القادة، على وجه العموم، الصراع بإحاطة أنفسهم بأشخاص «طيعين» يوافقونهم الرأي دائمًا. إنهم يعيشون في «غرفة صدى» حيث لا يُقال لهم إلا ما يودون سماعه. والخطر هنا هو أن المسؤول الأعلى يحرم نفسه من فرصة الحصول على المعلومات المهمة. ويختار بعضهم تحويل قسم الموارد البشرية أو المدربين بإجراء الحوارات الشاقة والمرهقة مع الكوادر العاملة. إنهم يأملون أن المدرب سيكون قادرًا على تحسين أداء الموظف، وإذن، إنقاذهم من مهمة مواجهة المشكلة. يعمل بعض المسؤولين أيضًا على استدراج مساعديهم لأداء هذه المهام. إذ أخبرني أحد المديرين الأقدم كيف جعله رئيسه في العمل يظهر بصورة «الشرطي السيئ»: «كنت معتادًا أن أكون في الصف الأول في المواجهة. لكني أبلغته هذه الأيام: «الآن عليك القيام بذلك بنفسك. أنت مدير المصرف»».

إضافة إلى ذلك، يختار بعض قادة مؤسسات العمل متعددة الجنسيات التواري عن الأنظار، فهم يسافرون كثيرًا، ويندر احتكاكهم بواقع العمل والعاملين. إنهم يقضون الوقت، حرفيًا ومجازيًا، في أبراجٍ عاجيةٍ لخشيتهم من الحوارات التي قد تنتهي بما لا يحمد عقباه. وقد يصل الوضع بهم إلى الشعور بالاضطهاد بسبب الموقف الذي كان يتعين عليهم إدارته. إنهم يصابون بالذعر بدلًا من الاشتراك في حوارات واضحةٍ، ومباشرةٍ، ومسؤولةٍ. إنهم

يظنون لو أن الشخص ضعيف الأداء، مثلًا، يؤدي واجبه فحسب، فإنهم لن يضطروا ساعتها إلى التأهب لمجابهتهم.

إن من يتخذ موقفًا سلبيًا إنما يخشى من أن تتعقد الأمور وتزداد سوءًا، لذا يختار الاحتفاظ بمخاوفه لنفسه. والخطرُ هنا مضاعفٌ. إذ نعلم، من جانبٍ، أن هذا الأسلوب لن يحل المشكلة أبدًا، بل يُسهم في استفحالها وخروجها عن السيطرة. ونعلم، من جانبٍ آخر، أن مشاعر الاستياء والنقمة ستتراكم في داخلهم إلى أن تبلغ مرحلة يتعذر فيها كبحها، فينفجرون، في النهاية، في سورةٍ من الإحباط والغضب المتأجج، والمزيد من الفوضى والإرباك، بالنتيجة. لكنهم، فيما بعد، يشعرون بالخجل أو الذنب أو كليهما بعد إدراكهم الضرر الذي تسببوا به، فيعزمون على عدم المخاطرة أبدًا في الدخول في مواجهة مع الآخرين. وهكذا، دواليك.

يفتقر كثير من الناس مهارات الحزم الأساسية، وتضيع من بين شفاههم الكلمات الضرورية للتعبير. قد يحاولون «التخفيف من وقع الضربة» عن طريق الإفراط في العناية باختيار الكلمات. فابتساماتهم ونبرات صوتهم الهادئة هي النقيض لكلماتهم القاسية، مما يقوض أي فرصة بإرسالهم الرسائل بطريقةٍ واضحةٍ إلى المعنيين بها. أو أنهم يُبطنون الأخبار السيئة بطبقات من التعليقات الإيجابية، فيضيع فحواها في موجة التفاؤل العارمة، فينتهي بهم الأمر إلى تشويه المقصود من رسائلهم وحرمان المستمعين إليهم، بسبب غموضها، من إدراك مغزاها.

لا يتمتع كثيرٌ من الناس، طبيعيًا، بالقدرة على الحزم، فهي مهارة مُكتسبة في جوهرها. إنها تختلط، في العادة، بالعدوانية مع وجود فارق جوهري، إذ تعني العدوانية عرض وجهة نظرك مع تجاهل وجهة نظر الطرف الآخر الذي سيختار، على الأغلب، الكف عن التعامل، عندما يشعر بالتجاهل، أو الازدراء، أو الحرمان من فرصة الرد، فتتضاءل فرص النجاح في إبلاغ

الرسـالة بشكلٍ واضحٍ. كما أنهم سـيختارون، غالبًا، الرد بطريقةٍ سلبيةٍ غالبًا عـبر تقليـص إنتاجيتهـم، والانسـحاب بصمـت، وحتى العمـل بسريةٍ على الإضرار بالمؤسسة.

والحـزم هو التواصـل باحترامٍ. فالحازمـون يعتنون كثـيرًا بنبرة صوتهم ولغتهـم، ويبقـون مهتمـين بأفـكار الآخريـن ومشـاعرهم. وهـم يدركون المسـارات المتعرجة التي قد تمر بها الحوارات، ولذا، يلتزمون بالمرونة. والخبر السـار هـو معرفـة أن تعلـم تقنيـات الحزم أسـهل بكثـير من معالجـة بعض الإشـكاليات النفسـية العميقة التي عرض لها الكتاب. قـد تبدو التقنيات في أدناه غير طبيعية في البداية، لكن قدرتك على الإحاطة بها ستتحسن كثيرًا مع الاسـتمرار بالممارسة والرضا عن أسـلوب تقديمك للأفكار. في أدناه بعض من إرشادات «افعلْ» و«لا تفعلْ» عند الاشتراك في الحوارات الشاقة.

افعلْ:

١. تصرفْ بسرعةٍ. لا تنتظرْ حتى تُحل المسألة تلقائيًا. كن مستعدًا. فكّرْ مليًا بالحوار والسيناريوهات المُحتملة.

كنْ واضحًا ودقيقًا في شرحك للغرض من الحوار.

حافظْ على حيادية نبرة صوتك. فالنبرة تفوق في أهميتها الكلمات.

استعملْ لغةً واضحةً ومباشرةً.

التزمْ بفحوى الحوار، وكرره إذا اقتضى الأمر.

تأكّدْ من مطابقة كلماتك لنبرة صوتك وتعبيرك.

حافظْ على تيقظك وانتباهك لأفكار الآخرين ومشاعرهم. قدّمْ أسئلةً.

كنْ واضحًا بشأن النقاط التي تتفق معها في مقابل التي لا تتفق معها.

امنحْ الطرفَ الآخر مجالًا للرد.

لا:

لا تبالغْ في التفكير فيما سيحدث.

لا تبالغْ في تقدير المشكلة أو في تجاهلها.

لا تتحدثْ كثيرًا أو لا تهمل العناية باختيار الكلمات.

لا تكنْ عدوانيًا أو تُقاطع الطرف الآخر في أثناء حديثه.

لا تحاولْ الاستهانة بالأمور.

لا تحاولْ تعقيد الأمور بتضمين أمور أخرى جانبية في حديثك.

لا تحاولْ التقليل من أهمية حوار جادٍ بالابتسام.

لا تأخذْ الحوار على محملٍ شخصي.

وثمة تقنية اجتناب أخرى هي خلق ثقافة متفائلة للغاية حيث تُمنح الحلول الأولوية ويُنظر للأخبار السيئة باستخفافٍ وازدراء. ومع أن التفاؤل هو صفة محمودة يُمكن لمؤسسات العمل في ظلها أن تحرز، على الأرجح، نجاحًا كبيرًا خلافًا للثقافة المتشائمة، ثمة مخاطر كامنة عندما يؤدي الانحياز الإيجابي إلى إحجام العاملين عن تقديم الأخبار السيئة. «اسعفني بمقترحاتك للحل لا بمشكلاتك» هي صرخة المسؤولين القلقين في المراتب العليا الذين يخشون النزاعات والخلافات. وبذا، يقع العاملون ضحية تضارب المصالح؛ لأنهم يشعرون بالذنب لإفسادهم الأمور في حال كشفهم عن الأخبار السيئة من جهةٍ، ويخاطرون بالإبقاء على المشكلة من دون حلٍ في حال تجاهلهم. كما أنهم يواصلون الاحتفاظ بهذه الأخبار لأنفسهم بينما يستمر رئيسهم في الاستمتاع بالأوهام. وإضافةً إلى ذلك، إن ثقافةً مثل هذه تجعل العاملين يترددون في طلب المساعدة. فبعد كل ذلك، إذا كانت الأمور تجري بسلاسةٍ، ما الحاجة إليها؟

ولن يُكتب للثقافات المتفائلة الازدهار والنجاح ما لم تكن مبنيةً على

أدلةٍ. إذ إنها، إن استُخدِمت بوصفها ستارًا، تجعل الناس يشعرون بالقلق من تجاهـل الحقائـق الدامغة. ودور المدير هنا هو أن يخلق بيئة يشـعر الأفراد فيها بالقدرة على الإنتاج والابتكار، والتحرر من القلق بشـأن المشـكلات التي لا يرغـب المديـرون في مواجهتها. وبالمثـل، فإن المبالغـة في التأكيد على الإيجابي سوف يُنفر بعض العملاء. فالأذكياء يحسون بما وراء هذه الواجهات البراقة، ولن يعجبهم ذلك. والخبراء في الأعمال يودون سـماع الحقيقة، وهم يعلمون أن تجنب الحقائق المُزعجة سيؤدي إلى الركود حتمًا، وربما أسوأ من ذلك.

وإذا كان هنـاك مـن مروجٍ ومتعهدٍ للتفاؤل في العمـل، فهي اليس التي انضمت للعمل في شركة اتصالات صغيرة في بداية العقد الثالث من عمرها حاملـةً معها رؤيتهـا الخاصة لفلسـفة العمل وهي: خلق منـاخ من الإيجابية يُمكـن فيـه للناس النجاح والانتعـاش. نجحت اليس في الوظائف السـابقة التـي عملـت فيهـا في أن تحصـل على لقـب «الموظـف الناجح» الـذي يُلهم زمـلاءه، ويواجـه التحديات ويخلق فرصًـا جديدةً. كانـت التغذية العاطفية المتأتيـة من إلهام الزملاء لا الاعتراف بالجهد والكفاية من المسـؤولين الأعلى هو ما تتوق اليس إلى الحصول عليه: «في أكثرية المؤسسات التي عملت فيها، كنـت قادرة على بناء مجموعة أقران قوية ومتماسـكة تؤمن بي إيمانًا مُطلقًا. إن الأمر يتعلق بنا، وبما نفعله؛ لأننا مُلهمون ومتحمسون إلى فعله، وكنت أنا في المركز من هذا كله».

كان الإعجـاب الذي يغمرها بـه زملاؤها، والأهـم والأكثر جوهريةً، خلقهـا لأجواء إيجابية ومتفائلة، هو ما يرفع معنويات اليس ويُعدل مزاجها. فتمثيل نقطة المركز في فريقٍ متضامنٍ متماسكٍ يمنحها الشعور بالأمان. بيد أن لذلك ثمنًا عليها دفعه لنفسـها، ولزملائها، وللشركات التي عملت فيها. إذ إن استمرارها بالإحساس بالتقدير العالي كان يعني تعرض الآخرين، الذين كانت ترى أنهم دونها جهدًا ومهارةً، للاقصاء والاستبعاد. وإلى ذلك كله، فإن

الحفاظ على بيئةٍ مُفرطةٍ في إيجابيتها سيزيد من صعوبة تقديم التغذية الراجعة السلبية. تقول الس: «إذا علمت اني سأشترك في حوارٍ شاق ومُزعجٍ، فإني استبق الشعور بالتوجس، والقلق، وتبدأ نبضات قلبي بالتسارع. أراه أمرًا صعبًا؛ لأني أود أن تكون أجواء العمل إيجابية ومستمرة في التقدم. أخشى وأشعر بالهلع من الحوارات التي أضطر فيها إلى التصريح: «في الواقع، أداؤك ليس بالمستوى المطلوب ولن يُساعدك في تحقيق أهدافك»».

لكن تغير كل ذلك بعد إنجابها لطفلٍ، إذ أدت قلة النوم، والاضطرار إلى التكيُّف مع مهام رعايته، ومتطلبات الدور الجديد، إلى شعورها بالإرهاق، والضياع والخواء: «كنت أشعر أني فاشلة أو أني أخذل من حولي. كنت أرى خمسة وعشرين شيئًا أمامي تنتظر الإنجاز، وكنت قلقة من أن أدائي لا يرتقي إلى المستوى المطلوب».

كانت اليس تشعر بالإنهاك من إلهام الآخرين وبث الحماسة فيهم طوال الوقت، وكان للمشاعر السيئة والمخاوف المكبوتة تأثيرها السلبي فيها. كانت تتوق إلى المساعدة في داخلها. إذ قالت لي متسائلةً: «هل رغبت يومًا بوجود شخصٍ أكبر منك سنًا يُمكنك تحميله المسؤولية؟ في الشركات الصغيرة، يُمكنك أن تأخذ جميع المسؤوليات على عاتقك بينما تمضي في عملك. لكن، عندما تتضخم هذه المسؤوليات، ستُفكر وتقول لنفسك: «يا إلهي، لم لا يوجد شخصٌ أكثر خبرةً ومعرفةً ليمد يد العون لي؟»» وكنت، من جانبي، مهتمةً بالسبب الحقيقي الذي يجعلها تشعر بالهلع من المشاعر السيئة.

أخبرتني اليس عن حياتها العائلية المليئة بالكثير مما يُمكن جنيَه من الإحساس بالأمن والانتماء. في المقابل، كانت العائلة تتوقع أن «يعزف أفرادها اللحن نفسه»، بمعنى الامتثال لما تتوقعه منهم وطمس الاختلافات والمشاعر المتأججة. كانت اليس الأكبر بين ثلاثة أشقاء في عائلة متماسكة مترابطة تُقدس القيم المسيحية، ولذا، كانت تشعر بضرورة الالتزام بالأعراف

والعادات. نجحت عائلة اليس في غرس الإحساس بتفردها واختلافها عن العائلات الأخرى، وعززت المعتقدات المسيحية الصارمة المبنية على فكرة السلوك القويم. كانت اليس وأخوها من المتفوقين والمتميزين، بالفطرة، في تحصيلهما الدراسي، إذ أصبح هذا النجاح جزءًا من السرد القصصي المعتاد للعائلة. أخبرتني اليس: «إن ديناميات العائلة قد عززت الفكرة التي تقول: إنك إما تنتمي لهذه العائلة وإما لا. وأن تنتمي لهذه العائلة وتكون جزءًا منها يعني أن تكون بارعًا وموهوبًا».

فعلت اليس في سنوات مراهقتها أشياء أثارت غضب والديها، إذ كانت تُسرف في الشراب، وارتبطت بعلاقةٍ مع شابٍ، مما جعلها تشعر أنها غير مقبولة. شرحت لي قائلةً: «كان الهلع الذي شعرت به لارتكابي هذه المخالفات الثانوية، كالتدخين مثلًا، يفوق في حجمه جسامة الجناية الفعلية؛ لأني شعرت وقتها أني لن أحظى بالحب بعد اليوم». وأضافت مُبينةً: «إن إحدى المسؤوليات التي أخذتها على عاتقي هي ألا أعبّر أبدًا عن مشاعري السلبية. فحتى لو كنت تشعر بالحزن، عليك التظاهر بالسعادة؛ لأن هذا هو السبيل لجعل جميع من حولك سعداء».

كان والدا اليس صارمين في رفضهما للمشاعر السلبية، وربما لهذا السبب، كانت اليس تسلك سلوكيات مُدمرة، مثل الإيذاء النفسي، للتنفيس عن مشاعر الغضب، والحزن التي كانت تعتمل في داخلها. ثم حل الإنجاز في العمل محل الاستراتيجيات المؤذية تحاشيًا للمشاعر المُقلقة غير المُحتملة.

سألت اليس: «هل لك أن تخبريني المزيد عن أوجه التشابه بين عملك وحياتك العائلية المُبكرة؟» فأجابتني: «إنه ذلك الشعور بأنك مركز الأشياء، وأن الجميع متفق على أن ما سنفعله معًا هو أمر يستحق ومهم؛ هذا الشعور هو محاولة لاستعادة ثقافة عائلية آمنة ومُطمئنة- إنه، بالتأكيد، مكان سعيدٌ». ترى اليس كذلك أن البيئة الإيجابية تمنحها الإحساس بالانتماء، والقبول،

وحتى الحب. وهي تؤمن أن الخلافات والنزاعات من شأنها أن تثلم الإحساس بالطمأنينة الذي تتوق إليه. والتفكير باحتمال رفضها أو إقصائها عن عائلتها بسبب ارتكابها مخالفات ثانوية دفعها في طريق الحفاظ على ثقافة «مُبتهجة» ومتفائلة في العمل.

ومعروف عن شراكات العمل العائلية حرصها على تجنب الصراعات، ليس هذا فحسب، بل إن الأطراف المعنية في هذه الشركات، بحسب خبرتي، تتهرب حتى من الاجتماعات. ثمة فرضية أساسية هنا تقول: إن تقديم مسألة ما على طاولة النقاش قد يُفجر مستودعًا من النزاعات العالقة من سنوات طويلة. ولذا، يكون تجنب الحوارات الشاقة والمُستفزة أسهل بكثير من الاشتراك فيها. إن فصل التوترات العائلية السابقة عن الصراعات الحالية في العمل ليست سهلةً أو مباشرةً على الدوام. إذ تتكرر الصراعات العائلية المُبكرة ويُعاد تجسيدها في أماكن العمل مما يجعل من الصعب عزل القرارات المناسبة الخاصة بالعمل عن القرارات المدفوعة بالعواطف. يُمكن أن نقدم، كمثال، حالة شخص ترى عائلته أنه يفتقر المقدرة والمهارة، واحتمال فشله وارد في أعمال أخرى، لكنها تمنحه، مع ذلك، وظيفة لا تتطلب مؤهلات كثيرة، أو لا تتطلب أي مؤهلات.

الناس قادرون على تحمل الحقائق القاسية عندما يكونون عادلين، ويتواصلون مع الآخرين بأسلوبٍ مباشرٍ غير صدامي. تغلب المفاجأة السارة في المعتاد على المديرين لتلمسهم نتائج صراحتهم في التعامل مع الأخبار غير السارة. بوسع أكثرية الناس تحمل الحقيقة. إن التهرب، أو اللف والدوران، أو الاجتناب الواضح للحقائق هو ما يؤدي إلى استفحال الفوضى والعراقيل. تذكر احتمال تعرضك للأذى عند اختيارك تحاشي الحوارات المُزعجة أو تأجيلها. فعندما تُقمع مشاعر النقمة والاستياء، يُمكن للعقل تحويلها إلى أفكار هادمة للذات. والاحتفاظ بآرائك لنفسك قد يجعلك ترتاب بصوابها،

فتضعف قابليتك النقدية وإحساسك بالتقدير الذاتي.

وكما ذكر لي أحدهم: «تبدأ بالتساؤل فيما لو كانت وجهة نظرك صحيحة، ثم تبدأ بالشك بنفسك-ليس لديك إحساس بالذات قوي وكافٍ لتؤكد لنفسك أنك على صواب. إنه وضع مُربك ومهزوز للغاية. واكتشافك أنك إنما تفعل ذلك بحثًا عن الشعور بالطمأنينة مُفزعٌ وصادمٌ؛ لأنك ستفقد شعورك الداخلي بها في نهاية المطاف. إن التهديد الذي يُشكله ذلك عليك أخطر بكثير من مجرد رفض شخصٍ آخر لك».

الفصلُ الثامنُ

المهووسون بالسيطرة، والمتنمرون، والطغاة؛ كيف تتعامل معهم؟ وتحديد لحظة الفرار

يختلف إحساس داني بالملابس وأسلوب اختياره لها اختلافًا بينًا عن الزي الرسمي المعبر عن أناقة العاملين في قطاع الأعمال. إذ يوضحُ المظهر غير الرسمي، وحتى المُبهذل للمقاول الشاب المُلتحي، أن تركيزه ينصب على عقله لا جسمه، فهو رجل المهمات الكبيرة لا المهمات التقليدية الرتيبة. ويؤلف صدق داني وفصاحته جزءًا من شخصيته المُحببة، وهاتان السمتان تُساعدانه في التواصل، بسهولةٍ، مع الناس. لم يكن هيابًا أو مترددًا في جلساتنا، وهذا ما ساعدنا في إجراء حوارات مُحفزة ومُفيدة.

أسس داني شركة للتكنولوجيات قبل عشر سنوات، اعتمد في إدارتها على معرفته، وعلى مهاراته وعلاقاته في تعزيز وجودها. لكنه لم يكن مُستعدًا، مع النمو السريع لأعماله، للتعامل مع التعقيدات المرافقة لحمل الكادر العامل معه على تلبية متطلبات العمل المتسارعة والمتنوعة. وكان هذا أحد الأسباب التي دعته إلى زيارتي في المقام الأول، لا سيما بعد شعوره بالصدمة جراء خطب ألم به. قال داني مُبينًا: «يتعلق الأمر تحديدًا بالاختيار بين شيئين:

إمـا أن تأخذ جميع المهام والمسـؤوليات على عاتقك-وهـذا متعذر ولا يُمكن الاسـتمرار بـه- وإمـا تعلـم تكليـف الآخريـن بها؛ وهـو أيضًا أمـر صعب ومتعذر لشـعورك بالخذلان والإحباط [مبكرًا في حياتك] بسـبب العاجزين الذين يفتقرون الكفاية، والكذابين والمخادعين الذين كانوا متعجرفين تمامًا. أشـعر بالخـذلان على الدوام، لـذا، كان إنجازي الأمور بنفسي أسـهل بكثير من تكليف شـخص لا يُحسـن القيام بها، فيستبد بي الغضـب والتوتر نتيجةً لذلـك.» أخبرني داني كذلك عـن الوقت الذي قضاه قبل أن يُدرك أن الناس لن يشاطروه أبدًا اعتقاده الوهاج، وشغفه بالعمل.

فقلت له: «إنك تخشـى من أن مسـتوى العاملين لن يرقى أبدًا لمعاييرك؛ مـن أنهم لـن يكونوا مثلك أو يعملـون بمثل همتك. وهذا مـا يجعل الاعتماد عـلى النـاس يُشـعرك بخيبة الأمـل المحتومة بـين الحين والآخـر، ويُحاصرك بالمزيد من المشـاعر السـيئة». فوافقني الرأي موضحًا: «شـعرت بالانزعاج؛ لأني أكثر براعةً وأفضل منهم في أداء وظائفهم. عندما يُقصّرون في أداء عملٍ ما، أشـعر بالاستياء؛ لأنهم يعجزون عن فعله بالطريقة التي أريدها. وعندما كانوا يوجهون لي الأسـئلة، كنت أُفكـر مع نفسي: «لم لا يُمكنهم معرفة ذلك فحسب؟» هذا ليس معقولًا»".

ناقشـنا أنا وداني في اتصال هاتفي فيديـوي في أثناء جائحة كورونا، بعد توطـد علاقتنـا في بضع سـنوات، وبعـد جلسـات لاحقة، كيـف أُضطر إلى مواجهـة ما كان يُشـكل هاجسًـا له؛ أي «الهوس بـالإدارة المركزيـة». فكرنا مليًـا في ميلـه إلى الاعتقـاد أنـه يثـق بالناس مع أنـه لا يثق بهم. لقـد كان يعدُّ نفسـه مُكتفيًا ذاتيًا، وكان يعتمد في ذلك على نباهته، وعلى اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، وقوة شـخصيته لضمان النجاح. مع ذلك، أضطر داني إلى كبح جماح مثاليتـه وميله إلى التحكم بأدق التفاصيـل؛ لأنه إن لم يفعل ذلك، فإن العمل بأكملـه سـيتعرض للخطر. لكن وجد داني نفسـه في وضعٍ حـرجٍ للغاية. إذ يسـتلزم التخلي عن بعض ممارسـاته السـابقة درجـةً معينةً مـن الاتكال على

الموظفين الذي كانوا يشعرونه بالقلق والانزعاج؛ مع ملاحظة تعارض الاتكال نفسه مع إصراره على العمل لوحده. فسألته إن كان قد أدرك وتأقلم مع ذلك. فأجابني: «نعم، أُدرك ذلك حقًا. لو واصلت العمل لوحدي من دون الاستعانة بموظفين آخرين، لما تمكنت من الالتزام بالمعايير التي حددتها لنفسي. وبداهةً، كان الأمر سيصبح أكثر صعوبةً مع تكاثر هذه المعايير».

تذكر داني أيضًا، في سياق مختلفٍ بالطبع، شعوره بالتهديد من أحد الموظفين المتفوقين. ومن حسن الحظ أنه كان يتحلى بالنضج والتبصر اللازمين لإدراك هذه التناقضات، وبذلك، رغبته في تغييرها. قال داني: «من المفترض أن العمل بتفاصيله كافة يعتمد عليك. وفجأة تتنبه إلى وجود كل هؤلاء البارعين، فتدرك، مع شعورك بالانزعاج، أن هذا مؤشر واضح أن الأمور لا تعتمد عليك وحدك دائمًا»، كان داني المثالي الذي يتوخى الكمال في عمله يخشى أن يؤدي أي خطأ أو تقصيرٍ في العمل إلى انهياره. كان يشعر كما لو أن الشركة هي امتداد شخصي له، وأن كل خطأ هو فشل شخصي. وكان الشعور بالقلق والعناية بالتفاصيل مُرهقًا كاد معه أن يصل إلى مرحلة الاحتراق الذاتي.

قد يواجه أي شخصٍ آخر بمستوى طموح داني ومسؤولياته صعوبةً كبيرةً في هذا الأمر، مع ذلك، كانت الحاجة إلى الإدارة المركزية أو التحكم بكل شيء مُلحة حد المخاطرة بتدمير عمله وصحته أيضًا. بات واضحًا، في حواراتنا الماضية أن أصل المشكلة في الرغبة الشديدة في التحكم يعود إلى عدم قدرته على التكيُّف مع الشك والاسترابة بالناس التي تشكلت في مراحل مبكرةٍ من حياته. قال داني: «إن التقلب أو عدم القدرة على التنبؤ... مُقلقة للغاية؛ لأنها كانت جزءًا مُهمًا من تنشئتي».

إذ حاول داني، منذ كان طفلًا، التحكم بمفردات بيئته المباشرة؛ لأنها تحميه من حياة عائلية تسودها الفوضى والقلق. إذ كانت والدته مُدمنة لم يُفلح دخولها المتكرر إلى مراكز التأهيل الطبي في علاجها. وكان والده يرفض

الاعتراف بالضرر الذي سببه إدمان الأم للعائلة. وبذا، أدى عجزه عن الثقة في إمكانية رعاية والديه له، أو حتى مواجهة حقيقة إدمان الأم إلى شعوره بالخوف وتوقعه حدوث الأسوأ. قال داني: «إن خشيتي من أن أكرر ذلك في العمل، وأن أصبح مثل والديَّ المتقلبين والفوضويين كانا إحدى أكبر مخاوفي. إذ يستبد بالجميع الشعور بالعجز عن معرفة كيفية تقديم أداء مهني متقن، إضافةً إلى النجاح فيه».

وقد نقل داني سلوكيات عائلته التي هضمها في داخله إلى كادره حيث يتوقع، مرةً أخرى، أن يخذله من يعتمد عليهم في معيشته، مع ما يترتب على ذلك من عواقب خطيرة. شرحت له أنه كان يحاول، عبر سلوكه، أن يكبح النفور الذي كان يشعر به حيال والديه، ثم أصبح يوجهه نحو فريقه، فقلت له: «بينما تشتكي وتتذمر من ارتكاب العاملين معك أخطاء جسيمةٍ في الحكم، فإن الأشخاص الذي وضعوك في موضعٍ خطرٍ بسبب التخبط في أحكامهم، هم في الواقع، أبوك وأمك».

فأجابني: «أظن أن هذا صحيح. إنه الشعور نفسه عندما يخذلك الزملاء، وأيضًا عندما تخذلك العائلة. تشعر بضرورة الوثوق بهؤلاء الأشخاص-لكنك لا تستطيع، وهذا مُثير للسخط والنقمة. أشعر بالحيف؛ هناك أشخاص تدفع لهم لأداء عملٍ ما، لكنهم يخفقون في أدائه، إنه أمرٌ يتعذر تفسيره».

لقد أدرك أن مثاليته لم تكن محض رغبة للتحكم بالنتائج، بل أيضًا وسيلة لإسكات مناجاة داخلية متواصلة ومُدمرة في داخله: «كنت أسعى إلى أن أكون متكاملًا بطريقةٍ غير معقولةٍ. كنت أضع أهدافًا مستحيلة لنفسي، ثم أوذي نفسي بالقول: إني لم أعملْ بما فيه الكفاية، وإني عديم النفع، وكسلان، وغبي، وخاسر طوال الوقت. لكني ما أن استوعبت ما كنت أفعله حتى توقفت مباشرةً».

أخبرني داني أنه كان يقاوم شعوره بالتوتر جراء هذه الرؤية المثالية لما

كان مُمكنًا، ولحقيقة الحياة أيضًا، إذ فهم أن الفجوة بينهما ستبقى قائمةً على الدوام. لذا، شعر، ابتغاء إرخاء قبضته على رغبته بالتحكم الكامل، بضرورة أن يتعايش مع القلق واللايقين، وأن يتقبل مسألة فشل بعض العاملين معه في بلوغ المعايير التي وضعها لهم، في مقابل آخرين قد يتفوقون عليه في الأداء.

قال داني: «في السابق، كانت المشكلات في تلك الفجوة تتكدس فوق بعضها بعضًا، فيبدو الأمر كما لو أنك تحمل حقيبة ظهر مليئة بجميع هذه الأخطاء التي تُثقل كاهلك وتؤرقك، في حين أشعر الآن أن هذه الأمور تحدث وتمرّ، وأن بقدرتي تجاوزها بسرعةٍ. إن تعلم هذه الأشياء يعني أن بوسعك اتخاذ قرارات في العمل أكثر نُضجًا وحصافةً وأقل تأثرًا بالعواطف».

وأضاف قائلًا: «إن الأشياء لا تقع دائمًا بطريقةٍ يُمكنك التحكم بها أو توقعها. واجهت صعوبة في ذلك في أثناء الجائحة، وكان القلق والخوف قد بلغ مبلغًا فقدت معه السيطرة. لكني تعلمت الاسترخاء في ذلك الحيز بين الكامل والمُمكن. وعالجت مسألة القلق الشديد الذي كنت أشعر به عندما لا ترقى الأمور في العمل إلى معاييري. وتمكنت، في حواراتنا، من كسر تلك السلسلة، إذ لم أعد أشعر بالانزعاج إلا إذا كان العاملون معي ضعيفين للغاية أو ارتكبوا أخطاءً جسيمةً. أشعر حاليًا أن الشركة التي أعمل فيها أكثر قربًا من الوظيفة التي أؤديها، وإنها لم تعد ذلك الشيء الممتد مني الذي أحاول أن أجعله كاملًا».

والهوس بالإدارة المركزية، أو الحاجة المُلحة للتحكم بالبيئة المُحيطة شائعة للغاية، لا سيما بين رجال الأعمال ومتعهدي المشاريع أمثال داني. إذ يدفعهم التماهي الشديد مع المؤسسات والشركات التي يعملون فيها إلى محاولة التحكم بتفاصيل العمل تحديدًا؛ لأن الأمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بهم. إنهم يؤمنون أن العمل هو شأنهم الخاص؛ إنه انعكاس لهم، لخبرتهم، ومواهبهم، وعلاقاتهم. ولذا، يخشى كثير منهم أن تكليف الآخرين بالأعمال يعني المخاطرة بخسارة العملاء أو انهيار المؤسسة.

إن ضعف الإيمان بكادرهم وبأحكامهم التقويمية تدفعهم دفعًا إلى التدخل في كثير من التفاصيل التي تعميهم عن رؤية الصورة الأكبر. ولأنهم يؤمنون أن أسلوبهم هو الوحيد الصحيح، نراهم يستعينون بأشخاصٍ يُمثلون نسخةً منهم بدلًا من أشخاص لهم القدرة على تطوير المؤسسة. إن أفكارًا جازمةً من مثل: «ليس بوسع أحد غيري فعل ذلك»، و«لا بد أن الناس سيخذلونني» هي مسوغات أنموذجية لتبرير الاستمرار في التحكم بمجريات الأحداث. وحتى مع رغبتهم بتكليف الآخرين بالأعمال، يشعر كثير من المديرين ومؤسسي الشركات، تقليديًا، بالحيرة بشأن مقدار الاستقلالية والمسؤولية التي يُمكنهم، بنحوٍ معقولٍ، أن يعهدوا بها إلى العاملين معهم. والنمط الأنموذجي هو التأرجح بين التدخل السافر في عمل أفراد الكادر وترك الحبل على الغارب لهم. وبسبب الموقف السلبي إزاء مسألة المبالغة في الإدارة المركزية، يميل المديرون نحو التخلي عن بعض مسؤولياتهم آملين في تحقيق الأفضل. لكنهم يعودون إلى ممارسة سلوكهم التسلطي القديم عندما تؤكد النتائج الضعيفة التي يُسفر عنها مخاوفهم.

والافتراض العام عن الإدارة المركزية هو أنها مجموعةٌ من السلوكيات السيئة من نحو التدخل في عمل الآخرين، وحرمانهم من التفكير المستقل، وخلق مناخ من التوتر والقلق غير الضروريين في العمل. مع ذلك، ليس مُفيدًا ولا دقيقًا القول: إن التحكم بالإدارة هو فعل سيئ بالمطلق؛ إذ يعتمد كثير منه على السياق ووجهة نظر الشخص المعني به. فإذا كان الموظف حديث العهد بالعمل، وكُلِف بمشروع، مثلًا، فإنه قد يرحب بالنصيحة العملية والتوجيه. وقد يكون التوجيه والنصيحة نفسها مُزعجةً وتطفليةً في سياقٍ آخر، مثلًا، في الأعمال المبنية على التنافس.

وعندما تغدو «الإدارة المركزية» هي التفسير الوحيد لجميع المشكلات في العمل، فإن ذلك سيؤدي، على الأرجح، إلى تجاهل العوامل الأخرى. فالموظف الذي لا يود عدّ الأوامر، مثلًا، قد يتعامل مع التغذية الراجعة

بوصفها تحكمًا في التفاصيل ويتجاهل المعلومات الجوهرية.

قدمت روشني رافيندران، الأستاذ المساعد في كلية داردين لإدارة الأعمال في جامعة فرجينيا، دراسةً مُكثفةً للإدارة المركزية، واستنتجت أن أفضل طريقة لفهمها هي معرفة كيف ينظر كادر العمل إلى سلوك المسؤول الإداري بدلًا من وصفه بـ «المضر»، بينت روشني: «قد يكررُ المدير السلوك نفسه؛ وقد تنقسم الآراء بشأنه بين من يراه بوصفه انعكاسًا للإدارة المركزية وتحكمًا بالتفاصيل؛ لأنه غير مناسب للسياق الذي يعملون فيه، ومن يرى فيه «تعليمات مفيدة» أو «أداة تساعد الموظف في أداء عمله».

تقول روشني: إن على المديرين أن يتعلموا تقدير التفاصيل الدقيقة لما يُمكن لكادرهم تحقيقه في مقابل ما لا يُمكنهم تحقيقه، وأيضًا معرفة كيف يرى الآخرون نصائحهم. ولا ينبغي للمديرين أن يركزوا انتباههم على التغذية الراجعة والتلميحات التي يتلقونها من العاملين فحسب، بل عليهم الاشتراك في حوارات صادقة ومتواصلة حول مسار العمل وتحديد أفضل السُبل لمساعدة أفراد كادرهم.

يفشل كثير من المديرين في تقدير حقيقة تمتع العاملين معهم بأساليب فريدة لمقاربة عملهم، ورؤيتهم للدعم الذي يتلقونه. ففي حين يُمثّل منح الموظفين الجدد فسحة من الوقت للتعرف على الشركة إحدى الممارسات الشائعة، ليس هناك تمييز لحاجة المديرين أيضًا إلى الوقت لمعرفة العاملين الجُدد. الجانب المُهم هنا هو رغبة المسؤولين في العمل بالاستزادة عن مهارات الموظفين العملية وخبرتهم المهنية، وأيضًا معرفة من هم شخصيًا، وما الذي يحفزهم، ويلفت انتباههم، ويُثير حماستهم. إن حوارات مثل هذه توفر فرصة لاستخراج أفضل ما في الطرفين: المدير والموظف الجديد. هل يشعرون بالسعادة، مثلًا، لتمتعهم بالحرية والمسؤولية؟ أم هل يقدمون أفضل ما لديهم بناءً على تعليمات وتغذية راجعة واضحة؟ إن معرفة المزيد عن كل فردٍ من أفراد فريقك سيعود عليك بالنفع لا محالة.

إن المسـؤولية تقع عليـك، بوصفك مديرًا، في وضـع توقعات معقولةٍ، والشـعور بالثقة في أن الشـخص الذي كلفته بالعمل مؤهلٌ لأدائه. إن الأمر يتعلق بالتدرج في منح الآخرين الاسـتقلالية والمسـؤولية، وفي الوقت نفسـه الاسـتمرار في دعـم العاملين ومتابعة أعمالهـم. ومتى ما ترسـخت الثقة بين الجانبـين، يُمكـن للمديـر التحـرر قليلًا والسـماح بقدرٍ مناسـبٍ مـن الحرية والاسـتقلالية التي يتمنـى كثير من العاملـين التمتع بها. ثمـة حاجة، أيضًا، إلى توقع الفشـل؛ لأنـه أحد الاحتمالات الشـائعة في الحيـاة المهنية، ويصدق الأمر نفسـه على الرغبة في التعلم من الأخطاء. كما قال بيل غيتس، مؤسـس مايكروسـوفت: «النجـاح معلـمٌ غـير كـفء. إنه يُغـري الأذكيـاء بالتفكير باستحالة خسارتهم».

فـإذا كنـت مقتنعًـا بتعذر الثقـة بأفراد فريقـك، هذه بعض الإشـارات الحكائية التي تخبرنا أنك قد تكون السبب في المشكلة:

١. أنـت غـير قادر عـلى رؤيـة الصـورة الأكـبر؛ لأن ذهنك مشـغول بالتفاصيل على الدوام.

٢. اعتقادك أنك المسؤول الوحيد عن حل جميع المشكلات في العمل.

٣. أنت تنعم بثناء الآخرين عليك بسـبب النجاحات، وتتحمل اللوم بسبب الإخفاقات:

أ. عندما تتدهور أوضاع العمل، تردّ بالمزيد من التحكم والسيطرة.

ب. تشعر أن ما تتحمله من أعباء ومسؤوليات فوق طاقتك.

٤. العلاقـات مضطربـة في المنـزل بسـبب تفكـيرك الدائـم بالعمـل ومشكلاته.

٥. تجد صعوبةً في طلب المساعدة.

٦. يكـف أفـراد الكادر عـن تقديـم الأفـكار أو التعبير عـن مخاوفهم لاعتقادهم بتعذر التواصل معك.

٧. لا تثقُ في قدرة الآخرين على أداء المهام مثلك، وتوقعاتك متدنية فيما يخص أداء أفراد كادرك.

٨. تعامل الجميع بالتساوي، وهذا يدلُ ضمنًا على فشلك في تمييز الفروقات الفريدة بين أعضاء فريقك.

٩. هناك نسبة عالية من تبديل الموظفين.

فإذا كانت سلوكياتك موافقة لأكثرية هذه النقاط، فهذا يعني أنك تشكو من مشكلة في السيطرة. ولذا، ابدأ بمراجعة وضعك، وتنبه على طريقة استجابة الموظفين لك. فإذا اكتشفت أن بعضًا من سلوكياتك تعيق العمل وتحول من دون تحقيق الأهداف، بوسعك عندها تغيير مسارك وتبني مقاربات متجددة للقيادة. أما إذا اكتشفت أن تكليف الآخرين بالأعمال يجعلك قلقًا ويُفقدك القدرة على التخلي عن السيطرة، فإن التغيير سيكون، ظاهريًا، أكثر صعوبةً؛ لأن دوافعك الأساسية، هي دوافع لا واعية على الأرجح.

إن الرغبة المحمومة في التحكم بالتفاصيل تمتد على طول سلسلة تبدأ بسمات شخصية لطيفة مثل الكفاية، والدافعية، والعناية بالتفاصيل، وأخلاقيات عمل صارمة. في هذا الطرف الصحي والإيجابي، يكون الأفراد أكثر انضباطًا، وتنظيمًا، ودقة في الأداء وعنايةً بالتفاصيل، لذا، يحصلون على الترقية غالبًا. لكن هناك حد لما يُمكنهم بلوغه في مسارهم هذا. إذ إن الخصائص نفسها التي ساعدتهم في التقدم المهني قد تدمر قدرتهم على القيادة عند تقلدهم منصبًا إداريًا رفيعًا. إن سلوكهم المُتحكم وتوخيهم الكمال لن يقف حجر عثرةٍ أمام الابتكار والنمو فحسب، بل هو يؤثر سلبًا في أداء كادرهم بسبب حرمانهم من الاستقلالية.

يُسهم المديرون من هذا النوع في خلق مناخ من عدم المقدرة والخمول؛ لأن ميولهم المثالية تعني مبالغتهم في تدقيق الأمور، ويعني ذلك، إذن، أن تنفيذها سوف يستغرق وقتًا أطول. إن هوسهم بتدقيق التفاصيل يكشف

عـادةً عن محاولتهم تصيـد الأخطاء في عمل كادرهم، الذي يتضخم شـعور أفـراده بالقلق، وعليه، زيادة احتمال ارتكاب الأخطـاء. إن الالتزام الصارم بالقواعـد يكـون مقترنًـا، تقليديًا، بغيـاب المتعة والإحسـاس بالفرح؛ وهي عوامـل تُعـزز من قيمة العمل وتجعلـه أكثر فائدةً وإمتاعًا من دون أن ننسى ضرورات المكسب المادي. وقد يشعر أفراد الكادر ، نتيجةً لذلك، بالإحباط، وانعـدام القيمـة، والملـل، والغضـب، وقد يكفـون عن التفكـير، فيحرمون الشركة من الأفكار الخلاقة. وعندما يشعر المديرون بالخطر والتهديد، فإنهم، على الأغلب، يغدون أكثر قلقًا، ومن ثم، أكثر رغبة بالسـيطرة والتحكم. كما أنهـم يـردون، على الأغلب بعدوانيـةٍ إذا ما حاول غيرهـم التعبير عن وجهة نظر مختلفةٍ أو متحدية لآرائهم.

تعني القيادة في الأسـاس إخراج أفضل مـا في الآخرين وتعلم الوقوف جانبًا والشـعور بالرضا عن نجاحك. إن شدة الفرح للنجاح في إبرام صفقة ما، أو الحصول على مكافأة لقاء البراعة في أداء عمل ما تتحول، في الغالب، إلى إدمان بالنسبة إلى هؤلاء؛ ولذا، فتحويل الثناء والمكافآت إلى العاملين الأدنى مرتبةً تبدو مثل ضربةٍ أو خسـارةٍ موجعةٍ. تكشـف مواقف مثل هذه، فجأةً، عن افتقارهم للوعي الذاتي وضعف مهاراتهم في التواصل مع الآخرين.

أما الطرف الآخر من السلسلة فيتصف بصرامة التفكير وتعنته، وبالميل إلى التحكـم، وأحيانًـا التنمـر. يُمكـن تعليـم المعتدلين في رغبتهـم بالتحكم مهـارات القيـادة والتخويل، لكن هذا مسـتحيل تقريبًا في حالة المهووسـين بالتحكم والسـيطرة؛ لأنهم ربما لا يدركون وجود المشكلة في الأصل إضافة إلى نفورهـم مـن طلب المسـاعدة. هنـاك، في الواقع، دوافع أعمـق: فالتخلي عن السـيطرة قد يؤدي إلى الشـعور بالعجز، والانكسـار، وعدم القدرة على التكيّـف. كـما أنها قد تُعيد الصدمات السـابقة إلى الواجهـة. يرى بعضهم في التحكـم والسـيطرة وسـيلة للتعامل مـع وضعهـم الداخلي لغيـاب البدائل الأخـرى في التعامـل مـع المشـاعر الفائرة. وما يخشـون منه لا يتعلـق بانهيار

العمل فحسب، بل انهيار عالمهم الداخلي نفسه.

يتمثل الدافع اللاواعي الكامن خلف هذه السلوكيات الاستحواذية و/ أو القسرية في الرغبة بالتخلص من الشعور بالقلق. فكثير من المديرين ومؤسسي الأعمال يعجزون عن تحمل مشاعر الشك والارتياب المحتومة عند أداء دورٍ جديدٍ أو ولوج مسارٍ مهني مختلفٍ. ماذا لو لم أحقق النجاح في العمل؟ كيف سيحكم الآخرون عليَّ إذا لم تجرِ الأمور كما هو مُخطط لها؟ هل سيراني الآخرون شخصًا فاشلًا، أو حتى غير محبوب؟ من الجائز أن تصير هذه المخاوف شيئًا مُربكًا ومُعيقًا يستحوذ على تفكيرك، فيغدو التحكم عندها فعلًا أساسيًا. إن هؤلاء يؤمنون أن القدرة على التنبؤ بالنتائج يُمكن أن يوفر لهم الشعور بالاطمئنان الذي هم بأمس الحاجة إليه. إنه مصادقةٌ على مقبوليتهم لدى الآخرين، وحتى جاذبية شخصيتهم.

ذهبت مارغريت هفرنان، المديرة التنفيذية السابقة لعددٍ من شركات الاتصالات، ومؤلفة عددٍ من كتب الإدارة الناجحة مثل «التجاهل المتعمد»، و«منطقة مجهولة»؛ والأستاذة المتخصصة في القيادة في جامعة باث، إلى أبعد من ذلك. إذ أخبرتني: «إنهم يريدون أن يشعروا أن أشخاصًا آخرين يولون عنايةً كاملةً، ويهتمون بما هو مُحير ومضطرب في العالم. وتبعًا لذلك، فإن ما يحدث، فعلًا، هو انتقال الشعور بالقلق على طول سلسلة التراتب الهرمي». تقول مارغريت: «إذا كان رئيسك في العمل شديد القلق، ويُصدر عددًا كبيرًا من التعليمات والأوامر، مثلًا، فإنه سوف يتبنى أسلوب الإدارة المركزية، ويتدخل في تفاصيل عمل مساعديه الذين، بدورهم، سيتدخلون في تفاصيل عمل الأدنى منهم حتى يتحول ذلك إلى ثقافةٍ يسودها القلق. كلما حاولت تشديد قبضتك على عمل أفراد فريقك، ستعمل على دفعهم إلى التمرد لتأكيد استقلالهم ونضجهم؛ لأنهم يشعرون أن الحاجة إلى التحكم والسيطرة هي حاجة طفولية في جوهرها».

يرتد العاجزون عن تحمل مشاعر الخوف والقلق المحتومة كثيرًا إلى

المثاليـة والإدمان على العمل. إن إحساسـهم بهويتهم يرتبط ارتباطًا وثيقًا به، لـذا، يشـعرون أن أي شيء يعيق ترجمة توقعاتهم هو فشـل شـخصي وضياع للهويَة. إنه بهذه الجسـامة بالنسبة إليهم. غير أن ما يخفق هؤلاء في إدراكه أن هـذه المحاولات عينها للتحكم بكل شيء من شـأنها تقويـض النجاح الذي يأملون فيه.

الأعـمال متغيرة وديناميية في طبيعتها، والتغيير لهؤلاء الأفراد أمر مُخيف. فطالما يُمكنهـم الالتـزام بخطـة (أ)، إذن، يُمكنهـم التكيّـف والتعامـل مع الأمور، لكنهم يكتشـفون عن نقاط ضعفٍ كثيرةٍ حالما يضطرون إلى الانتقال للخطـة (ب). إنهم لا يردون على فقدانهم الثقة بالآخرين فحسـب، بل على شكهم العميق بالحياة نفسـها. هؤلاء «يفكرون» لكنهم لا «يشعرون». ومع أهمية ذلك في تسليحهم بالكفاية، إلا أنه يقمع حدسهم، وتفكيرهم الخلاق، وإبداعهم. الإبداع يتطلب القفز إلى المجهول، والرغبة في المحاولة والفشـل، وتحمل النتائج. وهنا تحديدًا يصل الشخص الميال للتحكم إلى أقصى حدوده. من المحتمل أن الموجودين في الطرف القصي من السلسلة هم من سيلحقون الـضرر الأكبر بمؤسسـة العمـل، والأذى الدائـم للعاملين فيهـا. نلحظ أن الفـرق الفاعلـة والوظيفيـة تعتمد عـلى التنـوع في المواهب التي قـد يُدمرها رئيسٌ في العمل لا يسـمح بتنوع الآراء، ويسـتعين كثيرًا بأشـخاصٍ يماثلونه في التفكير وأسـلوب العمل. إن سلوكهم التسلطي مرتبط بإدارة إحساسهم الهش بأنفسهم بقدر ما يرتبط بالتخفيف من شعورهم بالقلق.

تـرى هفرنـان أن عـدم القـدرة عـلى تحمل الشـك والاسـترابة تُشـكل الأساس لسلوكهم هذا: «هناك أشخاصٌ يؤمنون أن العالم حتمي في جوهره، وأن المسـتقبل قابل للمعرفة، وعليه، بوسـع هؤلاء معرفة المسـتقبل مع توفر البيانات الكافية. ومعرفة المسـتقبل تحديدًا هو ما سيُخفف من قلقهم. يشعر هؤلاء أنهم أغبياء وعاجزون إن لم يعرفوا المستقبل. أما إذا تمكنوا من معرفته حـق المعرفة، فهذا يعني أنهم قادرون عـلى التحكم به، ويتمتعون بقوةٍ فائقةٍ.

هـذا الاعتقاد أن المسـتقبل قابـل للمعرفة والتنبؤ يعني الشـعور بأني غبي إذا لم أتمكـن من معرفته، والعكس صحيح؛ والوسـيلة الأمثل لمعرفته هو حيازة البيانات عن أدق التفاصيل عن مؤسسـة العمل». تضيف هفرنان مبينةً: «إن ما يغيب عن البال هنا هو قيمة الشـك والاسـترابة، التي أظن أنها من الأمور المُحتملة، وأهمية منح الناس الوقت والمجال لاستكشاف ذلك؛ لأن هذا هو المكان الذي تنبثق منه الأفكار الجديدة».

يتفق مع هذا الرأي الأسـتاذ ديفيد تاكت، المُحلل النفسي، ومدير مركز دراسـة الشـك في صنـع القـرار في جامعـة لندن. إنـه يعتقـد أن الماضي ليس معلمنا الأفضل؛ لأن المسـتقبل قد لا يشـبه، بالضرورة، الماضي إطلاقًا. هذا لا يعني أننا لن نسـتطيع توظيف تجاربنا لنكون أكثر اسـتعدادًا في الاستجابة للحـوادث غير المتوقعة، لكننا نحتاج بشـدةٍ، إن عملنا في توظيفها، إلى تقبل حقيقة أن المستقبل يختلف، لا محالة، بطرائق غير متوقعة، فيما يتصل بكثير من جوانب الحياة المهمة لنا.

أخبرني تاكت: «أن التعامل بجديةٍ مع الشك تعني أن تتقبل، في داخلك، مـا لا يُمكنك معرفتـه. وعندما يرد الناس قائلين: إننـا بالتأكيد نعرف بعض الأشـياء، وهو صحيح بالطبـع، فإنه رد فعل دفاعـي تقليدي على خروجهم مـن منطقة راحتهم لمواجهة حقيقة أنهم عاجـزون عن المعرفة، وأنهم بحاجة إلى الاستزادة منها، بأسلوبٍ أكثر دقة وحذرًا». يقول تاكت: إن بوسعنا الرد بطريقةٍ بين طريقتين على المخاوف وعدم اليقين؛ إحداهما هي محاولة السيطرة على الأحداث والنتائج عبر تناسي الشكوك أو تجاهلها للتخلص من الشعور بالقلـق الذي تُسـببه؛ وثانيهما هي التمهل قليلًا ومحاولـة فهم ما يحدث حقًا. يـرى تاكت أيضًا أن الحالة الذهنية الأفضل للتعامل مع المخاوف المسـتقبلية هـي الرغبة في الاطلاع والانفتاح على التجـارب، وتبني مقاربة مُحبة للبحث والاسـتقصاء تقـود إلى الابتكار والاكتشـاف. وأضاف: «أن بوسـع موقفٍ جديـدٍ أن يعـزز الفضـول ومحبة الاسـتطلاع، أي إن بوسـعك التحرك نحو

الموقـف كـي تتمكن من فهمـه؛ أو ربما يؤدي هذا الموقـف إلى القلق، فتختار الفـرار منـه. القلق مـؤشر مهمٌ، فهـو يُخبرك أن هنـاك خطبًا مـا، وأن عليك الانتبـاه!. وليـس علينـا الفـرار؛ لأننا نتمتـع بقابليـات إدراكيـة متنوعة، بل بوسـعنا القول: «تمهلْ قليلًا. دعنا نُلقي نظرةً أقرب على الموضوع»». المشاعر والإدراك متداخـلان متضافـران، ولـذا، فمحاولة المعرفة تكـون مُمكنة فقط في حالـة قبولـك بعواقبها. إن الناس يردون بأسـلوبٍ دفاعـي مبالغ به يزيد الأمور سوءًا بسبب عيشهم في عالمٍ من التغيرات الدائمة والمفاجئة.

إن المغالاة في الرغبة بالتحكم تجعل الحياة تعيسـة. هؤلاء هم المتنمرون والطغـاة الذيـن يحركـون عـوارض المرمى باسـتمرار كـي لا يعـرف الناس موضعهـم أو ماذا ينتظرهم. إنهم يريـدون أن يبقوا في مركز الأحداث طوال الوقـت، فهم مـن يضع البرامج، ويتخذ القرارات، ويُهيمن على النقاشـات. ومـن لا يرقى إلى مسـتوى معاييرهم فـلا بد من أن يكدروا صفـو حياته، أو يطردونـه، أو ينزلـون مرتبتـه الوظيفيـة. وعندها يغلب الحذر الشـديد على العاملين المُسـتهدفين لمعرفتهم أن ثمة من يترصدهم، وأن ما سـيقولونه ربما سيُستغل ضدهم في المستقبل. والنتيجة انشغال أفراد الكادر بتخمين ما يريده رئيسـهم منهم بدلًا من تطوير طريقة عملهم. وإذا كنت في حاجةٍ مُطلقةٍ إلى السـيطرة، فإن تأسـيس عمل خـاص بك قد لا يكون القـرار الصحيح؛ لأن المشاريع الناشئة تكون مُشبعة، بطبيعتها، باللايقين.

قالـت هفرنـان: «إنـه أشـبه بالقـول: إني أعاني مـن رهـاب المرتفعات، لكنني سـأصبح طيـارًا جويًا. إن تقلدك منصبًا إداريًا يعني تخويلك سـلطات واسـعة على النـاس، وقدرتك عـلى إيذائهم نفسـيًا على المدى البعيـد هائلةٌ. ومسـؤوليتك، نتيجةً لذلك، سـتكون هائلـة أيضًا. وإذا كانـت حاجتك إلى التحكم والسـيطرة مُلحـة وكبيرة بحيث تدفعك إلى تحميـل الآخرين قلقك ومخاوفك، إذن، من المُحتمل أنك في المكان الخطأ».

أخبرتنـي صديقـة عن تجربتهـا في العمل مـع مديرٍ من هـذا النوع. كان

مؤسسًا ورئيسًا لشركةٍ استند في إنشائها إلى خبرته وأخلاقياته المهنية الرصينة. كان المدير، الذي يعترف بإدمانه العمل، يعمل بلا هوادة ويتوقع الالتزام نفسه من العاملين معه. وصفت لي الصديقة، التي كانت تعمل مسؤولة خط التشغيل الرئيسة، الإحباطات الملازمة للعمل معه: «إذا أرسل لك رسالةً إلكترونية، فإنه يتوقع منك الرد مباشرةً. وإذا اتصل بي هاتفيًا وكنت مشغولةً بمكالمةٍ أخرى، فيجب عليَّ قطعها والرد عليه؛ لأني إن لم أفعل، فستصلني أربع أو خمس مكالمات هاتفية متتابعة تقول: «ردي، ردي».» وقالت: «إنه يقول ما يعتقد أنه يجب أن يقوله، لكنه يتبعه بسلوك مناقض تمامًا. إنه لا يُدرك أن الناس قد يرغبون في قضاء ظهيرة الأحد مع أُسرهم. إنه يواصل حديثه في نهاية اجتماع قيادة قائلًا: أحسنًا، كان أسبوعًا مجنونًا حقًا، شكرًا لجهودك، حاولي أن تأخذي قسطًا من الراحة في عطلة نهاية الأسبوع»، لكنه لا يكاد ينتهي من ذلك حتى يتبعه بـ «تد-فلنتواصل في يوم الأحد». إنه يستأثر بالنقاشات والقرارات، وفي حاجة إلى أن يكون أول من يعرف كل شيء. وشخصيته الكاريزماتية لا تزيد الأمور سوى إرباكًا. إنك، باختصار، إما أن تكون في داخل اللعبة وإما في خارجها من وجهة نظره.

قالت الصديقة: «عليك أن تُشارك في لعبته. فإذا كان راضيًا عنك، سيكون الأمر رائعًا؛ والعكسُ صحيحٌ إذا كان ساخطًا، إذ سيجعلك عندها تشعر بالتوتر والقلق. هذا هو أسلوبه في إنجاز الأعمال؛ إذا لم تفلح الجزرة في أداء المطلوب، فإنه سيضربك بالعصا. سيبقى العاملون معه يدورون في هذه الحلقة المُفرغة، فهم يجدون أنفسهم في البيت الأبيض يومًا ما، وفي مزجرٍ للكلاب في اليوم اللاحق. وإذا فشل موظفٌ في إنجاز العمل وتسليمه في الموعد المُحدد، أو تقديم الجواب المناسب، أو سلك سلوكًا خاطئًا، فهناك ثمن يتعين عليه دفعه. فسألتها: «كيف تمكنت من البقاء؟» فأجابت: «كنت أتحدث معه عندما يرغب في الحديث، وأرد على رسائله الإلكترونية حال وصولها. وأكون رهن إشارته ليلًا ونهارًا، طوال أيام الأسبوع، وأفعل ما

قلت له إني سأفعله، هكذا، أضحى العمل معه أسهل بكثير».

كثيرون ممن على شاكلته ناجحون بسبب إدمانهم العمل. إنهم يقدمون أداءً أفضل عندما يكونون رؤوساء لا مرؤوسين، وتحقيقهم للإنجازات يعني إمكانية التغاضي عن سلوكياتهم المتشنجة. يمتاز المدمنون على العمل الميالون للسيطرة بسمات شخصية وسواسية/ قهرية. فالعمل، بالنسبة إليهم، يكتسح كل شيء: حياتهم الشخصية، وعلاقاتهم، وحتى صحتهم ورفاهيتهم حتى يصلوا، في النهاية، إلى مرحلةٍ تنخفض فيها إنتاجيتهم، ويندر شعورهم بارتياح حقيقي في عملهم. إنهم يعيشون في عزلةٍ عن عوائلهم، وتنقطع صلتهم بالناس من حولهم لجهلهم بفن التفاوض والتنازلات الضرورية في العلاقات الشخصية الوطيدة. وهم إما أن يختاروا الاقتران بشريكٍ تابعٍ وخانعٍ، وإما بشريك يُماثلهم في حب التحكم والسيطرة. وفي الحالة الثانية، فإن نقطة الجذب لا تتعلق بقوة شخصية الشريك فحسب، بل إن طبيعتهم المستقلة ستضمن عدم فرضهم كثيرًا من المطالب. فإذا سُمِح للشريك أن يكون صانع القرار في داخل المنزل، فإن العلاقة قد تنجح، لكنه إن حاول التصرف معه كما يتصرف مع زملاء العمل، فستُخيم كارثة في الأجواء لا محالة.

يُطبّق هؤلاء القادة أخلاقياتهم المهنية الصارمة على العاملين معهم، بلا اكتراث لاحتمال فشلهم في مواكبة المتطلبات. إنهم يعتمدون على الأدرينالين، ويتمتعون بضخ كميات كبيرة منه عبر تحديد المواعيد النهائية، وافتعال الأزمات في العمل لمساعدتهم في المضي بسرعات جنونيةٍ. العمل، لهؤلاء، هو الوسيلة الرئيسة في دعم تقديرهم الذاتي الهش.

والطبيعة الوسواسية/ القهرية ليست واحدة في جميع الحالات، إذ قد تطغى سمة واحدة على الأخرى. فبينما يُماطل الشخص الوسواسي، في سبيل المثال، يتميز الشخص القهري بأنه أكثر اندفاعًا وتهورًا. وبناءً على ذلك، يتبع كل واحدٍ منهما أسلوبًا مختلفًا في التعامل مع المخاوف عينها. يصدق

الأمر نفسه على مقاربتهما للهدف ابتغاء تجنب المشاعر المُزعجة. إذ بينما يختار أحدهما الإفراط في التفكير، يختار الثاني الإفراط في العمل. وبالمثل، يغلب على الوسواسيين التردد في الحركة لخشيتهم من اتخاذ قرار خاطئ، ويتوقون إلى نتيجة لا قلق فيها. إنهم يقضون وقتًا طويلًا في تقليب الأمور وتقييم جميع السيناريوهات في حالة وقوع الأسوأ حيث تنعدم الخيارات الجيدة ويتعطل العمل. وخلافًا لهم، يُسارع القهري إلى العمل رغبةً منه في التخلص من الأفكار المُزعجة والنتائج غير المتوقعة.

يُقال: إن الكاتب المسرحي والألمعي الإيرلندي المعروف، جورج برنادرد شو، تحدث ذات مرة مع الراقصة الأمريكية البارعة ايسادورا دنكان على النحو الآتي: إن بوسعهما أن يُنجبا طفلًا رائعًا إذا ما اتفقا [على الزواج] هو بعقله الخلاق وهي بجمالها الباهر. فأجابها شو جوابًا لاذعًا قائلًا: إنه يخشى من احتمال أن يكتسب الطفل جماله منه وعقله منها.

كانت لوسي، إحدى النساء التي زارتني في العيادة، محظوظة من حيث مطابقتها للنتيجة التي تتمناها الراقصة ايسادور، إذ ورثت ذكاء والدها الحاد وجمال والدتها. لكن قصتها لا تنتهي هنا. إذ ورثت أيضًا اندفاع والدها، ومثاليته، وإدمانه العمل إلى جانب حساسية أمها المُفرطة ومخاوفها العميقة.

لوسي ودودة، وواضحة، ومتجاوبة. كانت ملابسها الأنيقة وتصفيفة شعرها تعكس طبيعتها التي تتوخى الكمال، وتُخفي وراءها مخاوفها وقلقها. وعلى الرغم من أن التردد في صوتها فيه تلميح إلى شكوكها الداخلية، لا يُمكن للمرء إلا أن يُلاحظ أنه برفقة امرأة ذكية وجادة. حقق مشروع الأفلام الفيديوية التعليمية الذي أسسته لوسي قبل ثماني سنوات نجاحًا كبيرًا. مع ذلك، كان إدمانها المتواصل على العمل وتوخيها الكمال في كل شيء متجذرين في داخلها إلى حد يدفعها إلى الشعور بالهلع لمجرد التفكير بإرخاء قبضتها على الأمور. كانت لوسي تختار أحيانًا المغامرة بالدخول في منطقة الشك، لكنها ستشعر بالرعب، على الأغلب، وتنكفئ ثانيةً إلى

السلوك القهري أملًا في تحقيق أفضل النتائج. الشيء الجيد هنا هو ما تتميز به من وعي ذاتي يمنعها، إلى حدٍ ما، من فرض معايير بالغة الصرامة على العاملين معها. كانت تتدخل وتعمل شخصيًا في تصحيح مسار العمل إذا ما فشلوا في الارتقاء إلى المستوى المطلوب. وتبعًا لذلك، لم يتعلم العاملون معها الأمور بأنفسهم قط، ولم يعرفوا قط ماذا كانت تتوقع منهم على وجه الدقة، ولهذا كله، خسرت لوسي فرصة التعرف إلى قابلياتهم.

قالت لوسي: «إذا كنت تُكلفين الناس بالمهام طوال الوقت، ثم تستردينها منهم لإكمالها وفقًا للمعايير، فإنك لن تنجحي في شرح الطريقة التي يجب عليهم أن يعملوا وفقها في المستقبل. أعرف أن دفع الناس إلى بلوغ المدى الذي بلغته ليس طبيعيًا، لا سيما إذا لم يكن عملهم الخاص».

إن مثاليتها تعني الإفراط في العمل، وفي الوقت نفسه الفشل في بلوغ التوقعات، والميل نحو تجاهل الإنجازات. والنتيجة هي إدمانها العمل، والمبالغة في التدخل في التفاصيل إلى حد فقد القدرة على رؤية الصورة الأكبر. قالت لوسي: «أنا سعيدة أن الناس يفعلون الأشياء بأسلوبهم الخاص، لكني أرغب، عندما يتعلق الأمر بعملي، أن يكون كل شيء مثاليًا ومتكاملًا، وإلا سأشعر بالاضطراب والفوضى. إنه يؤثر على تقديري الذاتي، وربما أشك بقدراتي إذا لم يبلغ العمل درجة الكمال».

يكشف ذلك عن تأثير أخلاقياتها المهنية في أسلوب إدارتها للعمل. ولذا، توجهت إليها بالسؤال: «ما الذي يُثير غضبك أكثر؟» فأجابت: «إذا اكتشفت أن أحدًا ما يتهاون في عمله، فهذا يشعرني بانزعاج أكثر بكثير من العامل الذي يتخبط أو يُقصّر. لا يُمكنني تحمل شخصٍ في فريقي ينتظر وقت انتهاء العمل طوال اليوم».

ولوسي المثالية تُماطل أيضًا. هاتان السمتان تسيران جنبًا إلى جنب في العادة. فعندما تعجز عن العثور على حلٍ واضحٍ لمشكلةٍ ما في العمل، فإنها ترتاع وتؤجل الحل: «تصبح الأمور ضبابيةً عندها، وإذا اكتشفت أني لن

أتمكن من التحكم بالأمور، فإني أشعر بخوفٍ شديدٍ، وحتى أتردد في البدء من جديد. إن الكد في العمل، في حد ذاته، هو نوع من التسويف والمماطلة. فإذا كنت أحاول كتابة إيميل مثالي، فإني قد أقضي ساعةً في ذلك بينما قد لا يستغرق الأمر خمس دقائق مع شخصٍ آخر. أفكر مع انتهاء يوم العمل: «ما الذي فعلته حقًا؟» ومن ثم، تشعر بقلقٍ أشد؛ لأنك إذا كنت مثاليًا، فستشعر بالقلق أيضًا بشأن مقدار ما أنجزته في اليوم». فقلت لها: «إن الوقوع في دائرة الكمال والمماطلة يعني أن الجزء الأكبر من كدك في العمل غير ضروري. لذا، لن تشعري بالرضا أبدًا». فوافقتني الرأي قائلةً: «سأجد العثرات في كل ما أنجزه. وحتى لو كان مُنجزًا مُذهلًا، فإني سأجد دائمًا فرصةً ضائعةً، مثل: كان بوسعنا أن ننجزها بتكلفةٍ أقل أو بمدةٍ أقصر. وإذا لم نحصل على النتيجة التي خططنا لها، أو تعكرت الأمور في اجتماعٍ ما، فإني سأقول لنفسي مباشرةً: «أنا فاشلة، كان ينبغي أن أفعل ذلك بنفسي»، عندها سأشعر بالإعياء وينتابني الشك؛ وكان ينبغي لي إجراء بعض التعديلات وتصحيح الأمور- بدلًا من تقبل الفشل والتعلم من التجربة».

كان تجنب الإزعاج المصاحب للنقد والخوف من عدم قبول عميلٍ ما للنتيجة، وإعادة العمل إليها هو الدافع الرئيس لسلوكيات لويس. بيد أني أخبرتها أن هذا من شأنه أن يضعها في مشكلةٍ: «فإذا اجتهدتِ في العمل، فسيبقى الشعور بالقلق يُلازمك بسبب تأثيره في عائلتك [لويس متزوجة ولديها ثلاثة أطفال]، وحتى لو كنت بارعةً في العمل، فإنك ستتجاهلين إنجازاتك. لقد وقعت أسيرةً في حلقةٍ مفرغةٍ من التوقعات والمعايير الاستثنائية التي تلومين نفسك وتعنفيها عندما تفشلين في تحقيقها، ومن ثم تفكرين أن الطريقة الوحيدة للخروج من هذه الحلقة هي في تحقيق المزيد».
فهزت لوسي رأسها موافقةً. كان مُتعبةً ومُحبطةً في آن معًا. عندما نعود في دراستنا لحالتها إلى سنوات الطفولة، يتبين لنا أن الخصائص التي ورثتها من أبيها كانت سلاحًا ذا حدين. كان الوالد من الميالين للسيطرة والمُدمنين

التقليديـين على العمل. ولأنه محام طموحٌ؛ فقـد فرض المعايير الصارمة التي حددها لنفسه على ابنته كذلك. كان يعبّرُ عن امتعاضه إذا ما فشلت في تحقيق توقعاتـه. أخبرتنـي لـوسي: «لأن فشـلي في الإنجـاز يُسـاوي، برأيي، رفض الآخرين لي، أو أني لسـت بارعةً كفايةً لأسـتحق الانتباه؛ كُنت أشـعر بإهانة شـخصية إذا لم أُقدّم عملًا عظيمًا. أشعر أن الأمر يمسني شخصيًا، فهو ليس مجرد فشـل في عملٍ ما، بل فشـل شـخصي عميق». وأضافـت: «لطالما كانوا يقولون لي: إني لست بارعةً بما فيه الكفاية. كانت عوارض المرمى تتحرك على الـدوام. كانوا يقولون لي بعد كل امتحان: «لقـد نجحت هذه المرة في اجتياز الامتحـان، عليـك، في المرة القادمـة، العمل بوتـيرةٍ أسرع أو بتوتـرٍ أقل»». أُصيبت لوسي أيضًا بالسرطان في شبابها إضافةً إلى الصدمة العاطفية الناجمة عـن والـدٍ متنمـر وأم ضعيفة لم يكـن بوسـعها حمايتها من متطلبـات والدها المتعسـفة. أخبرتنـي لَوسي: »مقارنةً بالسرطـان والصدمة، كان العمل شيئًا يُمكنني السـيطرة عليه. كنت متفوقةً في الدراسـة والعمـل. تجتهد في العمل فتحصـل على نتيجـةٍ مُقنعةٍ: أي إنه قابل للسـيطرة وكذلك مُجـزٍ. لكن الأمر مختلف هنا. إنه يتعلق بعدم قدرتي على التوقف عند الحدود المرسومة».

إن الكـد في العمـل والكمال يوفران اسـتراحةً مؤقتةً مـن القلق. وحتى هذه الاستراحة لها حدودها، فالقلق الشديد سيحرمها، لا محالة، من التركيز، وهذا بدوره، سـيؤثر في جودة أدائها. تقول لوسي: «عندما التزم بعمل، وإن كان ضئيـلًا، فإنه يمنحني فرصة الانصراف إليه عقليًا ونفسـيًا. أظن أن هذا يُسـاعدني في التخلص من الشعور بالهلع، ويُمنع عقلي من الدوران والتخبط داخليًـا». لقـد أرغمني وجـود ثلاثة أطفـال في حياتي على تحـدي بعض من عـادات العمل. قالت لوسي: «منحني الأطفال هذه الاسـتراحة المُستحقة، وذكـروني بـضرورة التوقف قليـلًا، لكن هذا الأمر أصعـب بكثير في جوانبه الأخـرى؛ لأني أشـعر أني أفتقـر المهـارة في أداء الأعمال. وهذا شـعور فظيع بالنسـبة إلى شخصٍ مثلي يسـعى للكمال. أشـعر بتوترٍ دائمٍ» وأضافت: «أن

عملي وتراكم وعيي بشأن سلوكي كان خير معين لي. لا تظنين أن بقدرتك إنجاز جميع المهام المدونة في القائمة. عليك أن تتعودي على التفكير أن بعضًا من الأمور لن تُنجز. هذا ما أدركته وفطنت له مؤخرًا»، إن ما أحاول أن أفعله بإتقانٍ هو التعايش مع التوتر الناجم عن عدم بلوغ الكمال أملًا في أن يُخلصني ذلك من الضغط الذي يمارسه ذلك في جسدي وعائلتي».

لقد بات كثير منا ميالين للسيطرة ومكتفين ذاتيًا لعدم قدرتهم على الاعتماد على والديهم أو المسؤولين عنهم الذين كانوا مُهملين، وفوضويين، وعدوانيين. إن خذلان الزملاء لك في العمل قد يُعيد تنشيط مشاعر العجز، والخوف والعداء العالقة والمكتومة منذ الطفولة. وفعل الاتكال الذي يجدون أنفسهم أمامه في علاقات العمل الوثيقة مُقلق وغير مُريح تحديدًا؛ لأنه يُذكّر الشخص بأول تجربة اتكال له [على الوالدين] في الأسرة. الاتكال مُزعج ومبغوض لكثير من الناس مع أنه ضروري للتعاون وتفويض الأعمال. وعلى الرغم من الموقف السلبي التقليدي حيال الاتكال، تستلزم العلاقات جميعًا وجود مقادير متباينة في حجمها منه. إن الاعتقاد أن الأمر بمُجمله متروك لك غير واقعي ولا مفيد. من الجائز أن يُمثّل الاكتفاء الذاتي الرد الأكثر حكمةً على حياة عائلية فوضوية، لكنه لا ينفع كثيرًا في تأهيل الفرد للانخراط في العلاقات والتعاون في أماكن العمل. يتعين على الجميع المشاركة في نجاح الشركة، والمبالغة في تقدير دورك يعني تجاهل أفكار الآخرين، والبيانات التي يُقدمها الكادر، والسياق الاقتصادي، وحتى عامل الحظ.

وفي حين تؤلف الثقة بالزملاء والمرؤوسين عاملًا جيدًا وضروريًا في العمل، إلا أن هذه الثقة نفسها في حاجة إلى الدعم بالتجارب الفعلية؛ فهي، أي الثقة، ليست أمرًا مُطلقًا، بل عملية مستمرة دائمة. يتعذر، في الواقع، التنبؤ بسلوك الناس وأفعالهم، فالشخص الذي يكون موضع ثقة في سياق معين أو مشروعٍ ما قد يخذلك في سياقٍ آخر. وقد اشتكى لي كثير من القادة

ومؤسسي المشاريع أن بعضًا من أخطائهم في التقييم، وحوادث العنف الأكثر خطورةً وقعت بعدما وضعوا ثقتهم في الأشخاص الخطأ. ولذا، أقول لزوار العيادة: إن أكثر شخصٍ هم في حاجة إلى الثقة به هو أنفسهم، وأن بوسعهم أن يقرأوا المواقف قراءةً دقيقةً، ومعرفة ما يُمكن توقعه، بشكلٍ معقولٍ، من الكادر، وأيضًا تعلم كيفية استعادة الثقة بعد ضياعها.

وإذا كان مديرك في العمل مُتحكمًا وميالًا للسيطرة، فستدرك صعوبة التعامل معه. يُمكن تحدي بعض المديرين ويتعذر تحدي غيرهم. المقاربة الأفضل هنا هو في معرفة الشيء الذي يُقلقه وإقناعه، بالقول والفعل، برغبتك بمد يد العون، فهو في حاجة إلى القدر نفسه من الطمأنينة والشعور بالأمان الذي تحتاج إليه. أسأل نفسك إذا كان المتوقع منك معقولًا وممكنًا أم لا؟. تذكر أنها علاقة بين طرفين. حاول أن تذكر الجمل الآتية في حواركما: «لكي أتمكن من تقديم المساعدة لك، أنا في حاجة إلى معرفة كذا وكذا»، و«لكي أؤدي عملي بصورةٍ أفضل، نحتاج إلى أسلوبٍ مختلفٍ في العمل»، ومتى ما حققت درجةً مناسبةً من الثقة، يغدو تحديهم ممكنًا أكثر.

إن الأمر يتعلق بالبقاء والحد من الأضرار لا بحسم المسائل وتقديم الحلول عند التعامل مع المتنمرين والطغاة. إذا لاحظت أنك لم تعد الشخص الذي تعرفه، وفقدت الثقة إلى درجةٍ تشعر معها أنك لم تعد مؤهلًا للعمل، فمن المحتمل هنا أنك قد اكتسبت مشاعر العجز منهم. في ظروف مثل هذه، يُخطئ الأفراد في اعتقادهم أنهم في حاجة إلى رضا رئيسهم في العمل واستحسانه ابتغاء استعادة ثقتهم بأنفسهم. فكّرْ في علاقة مثل هذه مثلما تُفكر في أي علاقة تعسفية. ربما يتعذر عليك تخليص نفسك بعد ضياع الثقة؛ لأنك تظن الآن أن المشكلة فيك لا في رئيسك المتنمر. وإذا حدث ذلك، تغدو استشارة المعالج النفسي أو المُمرِن حاجةً مُلحةً لتحديد مكانك في الواقع. ومتى ما تمكنت من قبول أن سبب الفشل هو رئيسك لا أنت، ستقوى عزيمتك وتتمكن من الخروج من هذا الموقف العالق وغير الصحي. وبقولٍ

موجزٍ، من الضروري معالجة هذا الجانب نفسيًا كي لا تحمل مشاعرك السيئة معك إلى الوظيفة اللاحقة.

تقول الأستاذة هفرنان: «المسألة بأكملها تتعلق دائمًا بالعلاقات، واستثمار الوقت في العلاقات له فوائده، ولا بد من أن يُثمر نتائج مرضية. إن جزءًا لا بأس به مما يريده الناس من العمل يتصل بالحرية: حرية الاستكشاف والنمو والشعور بأنفسهم. إن قدرة العاملين على إثارة اهتمامك وجعلك تشعر بالذهول تعتمد على الدرجة التي توفر لهم فيها سياقًا مناسبًا؛ إما في حالة محاولتك الهيمنة عليهم، فلن تؤدي سوى إلى خذلانهم لك - لأنك تريدهم أن يكونوا نسخةً مكررةً منك لا أن يُمثلوا أنفسهم».

وإذا كنت مديرًا يُكافح من أجل التحرر من الرغبة بالهيمنة، فستحتاج إلى تقبل حقيقة أن الآخرين قادرون على تنفيذ المهمة مثلك، وربما أفضل منك. دعْ مسألة «أن تكون محبوبًا» وأجعلها في كعب قائمة انشغالاتك، إذ إنها لن تؤدي سوى إلى تقييدك والتأثير في اتخاذك للقرارات المناسبة. اعلمْ أن الأخطاء والإخفاقات هي حوادث محتومة في العمل، وحاول البحث عن الفرص في جميع الظروف والسياقات. فإما سيكون النجاح حليفك، وتحتاج في هذه الحالة إلى أن تُقرّ بالفضل لفريقك، وإما أن هناك درسًا تتعلمه من الفشل.

غريغ هودر، المدير التنفيذي المخضرم في شركات كبيرة، هو أحد الذين مدته تجاربه المهنية بكثير من الدروس. تنقّل هودر بين عددٍ من الوظائف منها المدير التنفيذي الأقدم لشركة تشارلز تايروت لتجارة ملابس الرجال بالتجزئة، وسلسلة متاجر بيع المشروبات الكحولية (Direct Wines) و(Majestic Wines). يؤمن هودر أن أكبر نجاح له في الإدارة تحقق عندما تمكن من الانتقال من الشعور بالرضا من نجاحاته إلى اكتسابه من العاملين الآخرين الذي يبرعون في أداء مهامهم.

القيادة هي إحدى خصائص هودر الطبيعية على العكس من تحويل

المسـؤولية والمشـاركة في النجاح التي يجد صعوبةً في ممارستها. لقد اضطرته الظروف في سنوات طفولته المُبكرة إلى تولي زمام الأمور في عائلته بعد مغادرة والده وهو لا يزال في الثانية من عمره. كان هودر، الأوسط بين ثلاثة أشقاء، يشعر أنه مسؤول عن عائلته، لا سيما والدته التي كانت تعامله بوصفه رجلًا بالغًا لا طفلًا صغيرًا؛ ولذا، لم تكـن تتحداه قط بل تتركه يتصرف بحسب هواه. فأدرك سريعًا أنه لن يتمكن أبدًا من أن يعمل لأي شـخصٍ. كان يرى أن المتعة في العمل هي أن تعمل قائدًا للسفينة.

لكنه اضطر، في أثناء مسـيرته المهنية الناجـزة، إلى تعلم فن التخويل. في البدء، نكص إلى غريزته للهيمنة مع أنه أدرك سريعًا أن ذلك سيحد من قدرته علـى الإدارة. وهو يؤمن أن أفضل شيء يُمكنه أن يفعله حاليًا هو الاستعانة بموظفـين يدفعون العمل إلى الأمام. يقـول هودر: «الآن، عندما يُطلب مني أن أفعـل شـيئًا ما، فـإن أول شيء أفكر به، هـو ما ينبغي القيام بـه، ثم تحديد الشخص المؤهل لأدائه. وما جعلني أشعر برضا بالغ هو الاستعانة بثلاثة أو أربعة عاملين خبراء، وإحداث تغيير جذري في العمل، وأيضًا مراقبتهم وهم يشـكلون فرق عمل خاصة بهم، وشعورنا بالثقة المتبادلة»، وأضاف: «هناك تلك اللحظة التي تُدرك فيها أن الشخص الذي كلفته بأداء المهمة قد أكملها الآن، وأنه نفذها بطريقةٍ أفضل بكثير مما كان يُمكنك، وأنه بارع في التواصل معك-وهذه واحدة من أكثر اللحظات سعادةً في عملك الإداري».

الفصل التاسعُ

مخاطر قاعدة التمثال؛ كيف تؤدي التصورات المثالية إلى الانهيار؟

يُحب أبي أن يكون محبوبًا. ومن حسن الحظ أن الوقوع في غرام فردٍ لم يكن صعبًا: إذ كان ودودًا، ومؤنسًا، وخفيف الظل. وكانت حاجته إلى الحب واضحة للقاصي والداني. لنضرب مثالًا واحدًا فحسب: إذ حذره الأطباء، بعد خضوعه لسلسلة عمليات جراحية في القلب في منتصف عمره، أنهم قد فعلوا ما بوسعهم، وأنه ليس هناك ما يُمكنهم أن يفعلوه بعد ذلك، ولذا، فعليه تغيير نمط حياته تغييرًا جذريًا. فاقترحوا عليه الانضمام إلى برنامج تأهيل لمرضى القلب مبني على العلاج الجماعي. بدا فرد مختلفًا بعد تلقيه هذه النصيحة، إذ تحول من ارتداء بدلة العمل الرسمية إلى ارتداء بنطال جينز وتي شيرت مكتوب عليه «أحب العناق» واستبدل البطاقة اللاصقة على سيارته لتلائم المظهر الجديد.

كانت حياته حتى هذه اللحظة سلسلة من الأحداث الدرامية، والهلع، والهجرة، إضافة إلى التقلبات المالية. وبقولٍ موجزٍ، كان فرد أحد الناجين

من معسكرات أوشفيتز النازية، وكان في فلسطين عندما أُعلن عن تأسيس الكيان الصهيوني، ثم هاجر ليعيش الحلم الأمريكي قبل أن يتخلى عنه ليتطوع في أداء شخصية «سانتا كلوز» الخيرية.

وِلِد فرد في عائلةٍ يهوديةٍ من الطبقة الوسطى تمتلك متجرًا كبيرًا في مدينة مسكولك في هنغاريا. ألقى النازيون القبض على عائلة فرد في الحرب العالمية الثانية، وأرسلوهم إلى معسكر أوشفيتز حيث قُتِلَ والده بوصفها جزءًا من خطة «الحل النهائي» التي وضعها هتلر. بعد أن وضعت الحرب أوزارها في ١٩٤٥، انضم فرد إلى الناجين من الهولوكوست الذين هاجروا إلى فلسطين ومستوطناتها اليهودية المتكاثرة. وهناك قابل فرد الس، والدتي وتزوجها، وهي إحدى الناجيات من المعسكر، فيما عُرِف لاحقًا بإسرائيل حيث ولدنا أنا وأختي روث. وبعدما ضاقت به سُبل الحياة واشتدت صعوبة إعالتنا، انتقلنا إلى أمريكا بجيوب خاويةٍ ليس فيها سوى خمسين دولارًا، وبلسان لا يعرف كلمةً إنكليزية واحدة. عمل والدي، في البداية، سائق شاحنة، وكان يدرس المحاسبة في المساء، لكنه أصبح سمسار عقارات في لوس أنجلوس حيث ابتاع منزلًا بحوض سباحة، وانضم إلى الطبقة الوسطى اليهودية. وعلى الرغم من أنه لم يكن يهتم كثيرًا بالأطفال أو يصبر عليهم، إلا أني لم أشك يومًا في حبه لي كما يبدو ذلك جليًا في أغاني الميلاد السنوية التي كان يؤلفها لي. كانت هناك مزايا، لمستها، في وجود أبٍ مهاجرٍ. إذ كنت أحصل على كل شيء أرغب به طالما كنت أتمكن من إقناعه، أن هذا هو المألوف والطبيعي في الولايات المتحدة. «كنت أصرّ: الكل في أمريكا لديه مَهرٌ»، ولأنه لا يتحمل فكرة عدم الانتماء أو الظهور بالمظهر غير المناسب؛ اشترى لي مهرًا.

وعلى النقيض مني، لم يكن بوسع والدتي الإحساس بالحب الذي يقدمه والدي لها أو مبادلته بالمشاعر التي يتوق إليها، ولذا، يمم اهتمامه صوب العمل. كان سقف طموحاته في تجارة العقارات عاليًا مع أن النجاح في

ذلك كان بعيد المنال في العادة. وكان مشروع المنازل الجاهزة في فكتورفيل في كاليفورنيا هو الاستثناء، إذ حقق فيه نجاحًا كبيرًا كان الدليل عليه هو تسمية الشوارع حوله بأسماء أفراد العائلة، فكان هناك شارع روث، وشارع الس، وشارع فرد، وشارع ناومي، وهي مجتمعة تؤلف العلامات المرورية المُبهجة للقلب التي تُشعرنا بالفخر في الطريق إلى مدينة لاس فيغاس.

كانت كثير من القرارات غير الموفقة التي اتخذها والدي ناجمة عن حاجته المُلحة والمتواصلة إلى الحب والإعجاب. وقد تراكمت على مر السنوات الأسباب التي زادت من تعطشه لهما؛ إذ وقع ضحيةً لتنمر والده عندما كان طفلًا، ثم الحزن الممض الذي لازمه بعد مقتل والديه، والفظائع التي كان شاهدًا عليها في المعسكر، ثم زواجه الذي خلا من الحب. وبصرف النظر عن المسببات الأصلية، كان تعطشه للحب كاسحًا لا يقاوم. كان والدي في العمل يستعين بموظفين شباب ينظرون إليه بإعجابٍ واستحسان، وهما الشيئان اللذان حُرِم منهما في علاقته مع والده وزوجته. كان الموظفون الذين يفتقرون الخبرة الكافية بالكاد يستحقون الأجور التي يدفعها لهم، لكن ما يشفع لهم أنهم كانوا معجبين به ومؤيدين لأسلوبه ومقارباته.

ثم في مطلع سبعينيات القرن العشرين، وكنت ما أزال مراهقًا، عاد والدي إلى هنغاريا ليُخبر معارفه هناك عن النجاح الكبير الذي حققه في أمريكا، وهو أمر حيرني كثيرًا وأغضبني. كيف يُمكن لناجٍ من الهولوكوست أن يعود إلى بلدٍ قد تورط في ترحيل عائلته وقتلها؟ كيف يُمكن له أن يتصالح ويتواصل مع أناس من المحتمل أنهم كانوا ضمن المصطفين على جانبيَ الشوارع والهاتفين بينما كانت عائلته تُقتاد بعيدًا؟ هذه الأمور وغيرها تكشف عن فداحة حاجته إلى إعجاب الآخرين وقبولهم.

أُصيب والدي بنوبةٍ قلبيةٍ في هذا الوقت تقريبًا، فاحتاج إلى إجراء عملية فتح للشريان التاجي تلقى بعدها ذلك التحذير الأخير من الأطباء:

إما تغيير أسـلوب حياتك وإما الموت. ولذا، توقف عن التدخين، وخصص وقتًا للتمارين الرياضية، وشرع في السير حول حوض السباحة مائة وعشرين مـرة يوميًا، واسـتخدم جهازًا لحسـاب ذلك. وتورط، بعـد معاودته العمل، مع مجموعة من المصرفيين السويسريين الشباب الجذابين الذين يعرفون كيف يتعاملون مع رجلٍ في منتصف عمره متعطش إلى إعجاب الآخرين ومحبتهم. فأقنعوه برهن منزل العائلة واستثمار المال في صفقة عقارية، وللأسف، لم تصل قط الثروة التي وعدوه بها. إذ تبخرت الأموال ومعها منزل العائلة، وحوض السباحة، وعمليًا كل شيء. كانت الخسارة قاسيةً على والديَّ اللذين فقدا كل شيء بسبب النازيين في أول مرةٍ، والمصرفيين السويسريين في المرة الثانية. هذا الحدث لم يقضِ على الثروة فحسـب، بل على علاقة الزواج نفسـها، وأحدث شرخًا عميقًا في علاقتي به.

عشـت في شـقةٍ صغيرةٍ أمام الشـاطئ في جنـوب كاليفورنيا بعد طلاق والديَّ. وهناك قال أحدهم: إن أبي يشـبه سـانتا كلوز ببطنه المكورة، وشـعر لحيتـه البيضاء الكثـة، وبعينيه الضاحكتين، وابتسـامته الواسـعة. وكان هذا التشـجيع هـو كل ما يحتاج إليه. فبـادر إلى ارتداء بدلة سـانتا كلوز المميزة لا الشتوية فحسب، إذ لا تتوفر في كاليفورنيا، بل الصيفية أيضًا التي تشتمل على سروال قصير ولوح أمواج. وبعد أن تجهز بالكامل لأداء هذا الدور، شرع في العمل لصالح الجمعيات الخيرية، لا سـيما المعنية منها بالمرضى، والمتشردين، والأطفال المُعنفين، وشـعر بسـعادةٍ غامرةٍ بعد الإعجاب والترحيب اللذين حظـيَ بهما. بات أبي بطلًا محليًا تُكتب عنه المقـالات، ويلتقي به الصحفيون. وكان يختلـق القصص في العادة في هذه اللقاءات ويحذف تفاصيل كثيرة منها عيشـه في إسرائيل، وطلاقه من والدتي-قدّم نفسـه ذات مـرةٍ بوصفه أرمل، وقـد أغضبنـي ذلك كثيرًا، وأنكر حتى قصة الهولوكوسـت التـي قضى فيها والـداه نحبهـما. إن أي إشـارة إلى أصولـه اليهودية قد يضـع في مهب الريح شخصية سانتا كلوز التي يؤديها، وما يرافقها من إعجاب واهتمام.

غـادرت الـولايـات المتحدة مُتجهًـا إلى أوروبا حيث أقمـت في لندن في منتصف العشرينيات من عمري. وسـاعد بُعد المسافة بيننا على رأب الصدع في علاقتنا. إذ زارني أبي في لندن، وتوطدت علاقتنا للمرة الأولى منذ سنوات. لكنـه لم يكـد يرجع إلى كاليفورنيا حتـى بلغتني الأخبار المؤسـفة، إذ تعرض لنوبةٍ قلبيةٍ ثانيةٍ. اعتقد أنه قد شعر أخيرًا بالحب في شخصية سانتا كلوز التي بـرع في أدائها. هل كان مسـعاه خاطئًا؟ نعم، إذ اتخذ بعـض قراراته الكارثية في العمل في أثناء ذلك، لكن وفرة الثناء والتقدير، اللذين حظيَ بهما، سـاعد في التئـام بعض جروحـه. كان حنانه ولطفه مع الأطفال حقيقيين وعميقين. تمكن، في شخصية بابا نوئيل، من أن يفتح قلبه لهم ويجعلهم يعيشون لحظات مـن الفـرح العميق. أعـترف لي يومًا: «عنـدي سر. الجميع يعتقد أني سـخي للغاية، لكن الحقيقة أني أفعل ذلك من أجلي».

وفرد ليس الوحيد الذي يتصرف على هذا النحو، إذ نسعى جميعًا للحب والقبول. إنه يُسـاعد في تعزيز شـعورنا الهش بالتقدير الـذاتي، وأيضًا قدرتنا على تلقي ضربات الحياة، ويُسهم في تمتين أسس الثقة التي نحتاجها للغوص في أعماق المجهول ومطاردة أحلامنا. لكن الحب والقبول يعني أكثر من ذلك للمهووسين بآراء الآخرين بهم ومكانتهم بينهم.

مـن الجائز أني، على شـاكلة أبي، كنـت أحاول في العمـل التعويض عن العلاقة المتوترة مع الأبوين، والنأي بالنفس عن التنمر والوحدة، أو الشعور العميـق بالعار. يمكن للعمل، في هـذا الجانب، أن يكون فعلًا تصحيحيًا مع أنـه يُخطـئ الهدف غالبًا؛ لأن سـطحيته كثيرًا ما تحول مـن دون تعزيز التقدير الذاتي. بل إنه يترك الفرد متعطشًا للمزيد.

وليـس المديـرون بمأمنٍ من هـذا الإغـراء؛ لأن الاحـترام والإعجاب يسـاعدان في تضخيـم الاعتقـاد الـذاتي الـضروري لإدارة الفـرق الكبـيرة وقيادتهـا. إنّ قدرًا صحيًا من النرجسـية مُفيدٌ للغايـة وأيضًا ضروري لبلوغ

المناصب الإدارية العليا، وإقناع الآخرين في أن يحذو حذوك. غير أن الحاجة المُفرطة والمُلحة للثناء والإعجاب تؤلف، على الأرجح، جانبًا واحدًا من جانبيَ العملة؛ إذ تُماثل حاجة الفرد إلى الاستحسان حاجة الآخرين إلى رؤية رئيسهم أو معبودهم بوصفه شخصًا كاملًا. هذه علاقة متبادلة شائهة في الجانبين كليهما. إذ إن كيل المديح والثناء على المتنفذين يُغذي فينا وهم أن الناس الذين نعتمد عليهم صالحون ويعلمون كل شيء. في المقابل، فإن وجودنا بالقرب من أشخاص نظن بعظمتهم وروعتهم يجعلنا نشعر بالتحسن والثقة كما لو أن براعتهم وبهاءهم ينعكس علينا. مع ذلك، فنظرة الإعجاب والاستحسان المثالية هذه لا تقتصر على المتنفذين ورفيعي المستوى، بل قد تتسع لتشمل المنظمات والمؤسسات والأيديولوجيات. لذا، يجب على القادة والمنظمات التي يتولون إدارتها الشعور بالقلق حينما يُرفع شخصٌ ما إلى مرتبة المثال، فنتوسم فيه الكمال في الأفعال.

إن الإعجاب الاعتيادي الذي نغدقه على قادتنا ليس شيئًا سيئًا. فالمسؤولون في المواقع العليا يؤدون كثيرًا من المهام، ويواجهون كثيرًا من التحديات، ولذا، يستحقون الاحترام والدعم. والخطر هنا هو في احتمال تحول الإعجاب إلى توقيرٍ مبالغ به بسبب حاجتنا إلى رؤيتهم بوصفهم أقوى منها حتى لو كانت هذه القوة غير حقيقية. تُعرف الحاجة إلى رؤية القادة بوصفهم أفضل مما هم عليه في الواقع بـ«المثلنة أو إضفاء المثالية» (idealization) في العلاج النفسي. إذ إننا نُسبغ صفات مثالية على الأعلى مرتبةً منا لأن ذلك يجعلنا نشعر بالارتياح، إضافةً إلى ذلك، فإن تفكيرنا أن قادتنا لا يرتكبون الأخطاء يُعزز فينا الشعور بالأمان، والسعادة والتفاؤل، ويقضي على مشاعر الشك وخيبات الأمل المحتملة.

إن الاعتقاد بكمال والدينا وسعة اطلاعهم مُفيدٌ للغاية في مرحلة الطفولة، إذ إنه يمنحنا الحصانة ضد عالمٍ قاسٍ ومتقلبٍ. ومن المريح،

عندما نكـون صغـارًا ومحاصرين بمشـاعر الخـوف والعجـز، أن نتخيل أن الناس المسـؤولين عن رعايتنا يعرفون كل شيء. لكننا نحتاج، بعدما يفرض الواقـع وجوده القاسي والبارد، أن نعترف أن والدينا هم أشـخاص عاديون وخطاؤون. ثم نتعلم شـيئًا فشيئًا الاعتماد على عقولنا وقبول حقيقة أن العالم ليس مكانًا مثاليًا. مع ذلك، من المفيد والمُغري عدم تجاهل هواجس الطفولة ومخاوفهـا كليًـا، إذ قد نميل، عندما نكبر، إلى الاعتقـاد أن من نعتمد عليهم، لا سيما من يعلونا مرتبةً أو لهم سلطةً علينا، ربما يكررون تجسيد أوهامنا عن الطمأنينـة والحماية المُطلقة عندما تقهرنا مشـاعر الضعـف والعجز. وفي هذه الأوهام المُريحة تحديدًا تنتعش المخاطر.

حدثنـي مانفرد كيتس دي فريز عن الخطر المتأصل في «المثلنة» في أماكن العمل: «إنه فعل مُعززٌ ومُمكنٌ تمامًا، فبسـبب الشـعور العام بالعجز، تميل إلى تكويـن صـورةٍ مثاليةٍ عن القائد، فتكـرر الحديث عما يحبه، وما يود سـماعه، وهـذا يُغـذي شـعوره بالنرجسـية، والعكس صحيـح. ويا للأسـف، ما أن يقبـل القائد ويبـدي ترحيبه بهذا الفعل حتى يتجمع حولـه المنافقون. فهناك أشـخاصٌ يقدّمـون تغذيـةً راجعةً علـى الـدوام؛ كُل شيء مثـالي، من وجهة نظرهم. وعندها تعتقد أنك في غرفة صدى».

ومـع مـا تُقدمه المثلنـة من مهـربٍ مُريحٍ مـن الوقائع القاسـية في الحياة المهنيـة، إلا أنهـا تطمس الحدود التـي تقف عندها قابليـات القادة، وتضخم حجم اهتمامهم في كادرهم، وأيضًا الشـعور بالأمان الذي بوسعهم تقديمه. وحينما يُصرّ الموظفون المحبون على توقير رئيسهم والدفاع عنه، فإنهم ينزعون نحـو البحـث عن الأخطاء في مكانٍ آخر مثل شركةٍ منافسـةٍ، أو فريقٍ متذمرٍ أو حتى أنفسـهم. ومن المحتمل أن يقول الموظفون ما يود رئيسـهم في العمل سـماعه، ويكتمـون آراءهـم ووجهـات نظرهم المُفيـدة في محاولـة منهم لنيل رضـاه. الأخطر من ذلك تلمسـهم العذر أو غضهم الطرف عن سـلوكياته

السيئة. وهنا قد يدفع فعل المثلنة الرئيس إلى سلوكيات غير مسؤولة منافية للأخلاق. إن مصادقة الرؤوساء في العمل على الإعجاب الذي يُغدق عليهم يُعد مُغريًا ومُريحًا لهم، وعندها من المحتمل أن يترسخ لديهم الشعور بالأهمية والاستثنائية، وفي الوقت نفسه الجنوح نحو تجاهل الأخطاء.

وسقوط القادة وفقدانهم الجاه قد يكون مدويًا حالما تنكشف معايبهم، وهو أمر محتوم؛ لأننا جميعًا خطاؤون. ويعتمد حجم السقوط، بنحوٍ مؤكدٍ غالبًا، على درجة التشويه والتحريف. فكلما ارتفعت قاعدة التمثال، كان السقوط أشد وأعمق. والتناسي السريع لأي عمل جيد حققه القائد ربما يُعدّ واحدًا من أكثر الأمور إيلامًا ومدعاةً للحزن.

وهذا بالضبط ما حدث لشركة كدز (الأطفال)، إحدى المؤسسات الخيرية الرائدة المعنية بالأطفال المحرومين في المملكة المتحدة، التي انهارت في ٢٠١٥ وسط ادعاءات خطيرة بسوء الإدارة المالية. كان كل شيء عن المؤسسة ومديرتها التنفيذية، كاميلا باتمانغلجه، ينث جاذبيةً وسحرًا، من براعتها في الإقناع وشخصيتها اللطيفة إلى أروابها وعمائمها زاهية الألوان. أسهم كل ذلك، مدعومًا بعملها لصالح الأطفال المحرومين، في جعلها أحد نجوم المجتمع ورفعها إلى مقام المشاهير، فمضت المؤسسة في عملها لمدة عشرين عامًا تقريبًا بلا مطاردة من هيئات الرقابة العامة مثل وسائل الإعلام، والسياسيين، والمؤسسات الخيرية، والسلطات الأخرى.

حصلت الشركة، من وقت تأسيسها في ١٩٩٦ إلى لحظة انهيارها، على أكثر من اثنين وأربعين مليون جنيه إسترليني بوصفها منحًا حكومية، واستلمت ملايين الجنيهات من المُحسنين وهيئات أخرى. وضمت قائمة المانحين مديرين تنفيذيين في مؤسسات، ونجوم غناء أمثال ريتشارد برانسن وكولد بليَ، وجاء الدعم أيضًا من رؤوساء الوزراء غوردون براون وديفيد كاميرون. وثمة عامل آخر ساعد كاميلا في بلوغ هذه المكانة هو حقيقة أن

دعم القضايا العادلة ومساعدة المحتاجين تجعلنا نشعر بالسعادة والرضا عن أنفسنا.

كان سقوط كاميلا مدويًا بعد تفاقم المشكلات المالية التي واجهتها المؤسسة بالتزامن مع اتهامات بالاستغلال الجنسي ثبت فيما بعد عدم صحتها. وعوضًا عن التعامل معها بوصفها مُديرةً مُخطئةً، تبخر، في غمضة عين، الجزء الأكبر من أعمالها الخيرية بعد صدور تقريرين عن مجلس العموم فيهما إدانة واضحة للإدارة المؤسسة وغياب المراقبة الحكومية. تحدثت لجنة المحاسبة العامة في ٢٠١٥ عن إنفاق المؤسسة عشرات الملايين من المنح الحكومية من دون تقييم مناسب لمُخرجات الإنفاق هذه. وبعد ذلك بعامٍ، علقت الإدارة العامة في مجلس العموم ولجنة الشؤون الدستورية أسبابَ فشل المؤسسة الخيرية على أعضاء مجلس أمنائها «المُهملين» ومديرتها التنفيذية «غير المسؤولة والمتسلطة»، ومع أن المحكمة العليا قد برّأت، في عام ٢٠٢١، ساحة كاميلا ومجلس الأمناء من اتهامات الحارس القضائي لهما بالفشل في الإدارة المناسبة، إلا أن ذلك لم يصلح الضرر الكبير الذي لحق بسمعتها. سيقترن اسم كاميلا وشركتها، بنحوٍ متعسف، بالفضيحة المالية على الرغم من استفادة كثير من الأطفال منها.

تتفاقم مخاطر المثلنة عندما يبدأ القادة في تصديق أساطيرهم الخاصة، ويتغاضون عن مزاعم سوء السلوك. يصدق ذلك على اليزابيث هولمز، المؤسسة والمديرة التنفيذية لشركة ثيرانوس الناشئة، المتخصصة في اختبارات الدم في مدينة كاليفورنيا، إذ واصلت تضخيم ما يُسمى بمنجزات الشركة حتى بعد ظهور أدلة على سلوكيات احتيالية.

كانت هولمز في التاسعة عشر من عمرها عندما تركت الدراسة في جامعة ستانفورد في ٢٠٠٣ لتأسيس شركتها، لتصبح لاحقًا المليونيرة العصامية الأصغر سنًا. بلغت قيمة شركتها في مرحلة ما تسعة بلايين دولار.

ادعت ثيرانوس القدرة على التنبؤ بالعديد من الأمراض من نقطة دم واحدة باستخدام قاروراتها متناهية الصغر ومعداتها التحليلية. ووعدت بإحداث ثورةٍ في الطب وتغيير وجه العالم باختبارات دم دقيقة ورخيصة يُمكنها أن تُقدم تشخيصًا مُبكرًا لكثير من الأمراض. لكن مجلة وول ستريت كشفت في النهاية عن جملة من مواضع الخلل الخطيرة منها: وجود عيوب في الأجهزة المُستخدمة، وعدم اختبار الشركة لكثير من العينات في مختبراتها، بل كانت تُرسلها إلى مختبرات شركات أخرى. والأدهى تعريض الشركة سلامة المرضى للخطر بسبب عدم كفاية اختبارات الدم. كما أنها كذبت على المستثمرين، وهددت العاملين معها محذرةً من الحديث عن ضعف الاختبارات التي تجريها الشركة.

وجدت الشركة نفسها، بحلول العام ٢٠١٨، أمام جملة من تهم التحايل الفيدرالية وأيضًا عددٍ من الدعاوى المدنية. ويتوقع أن تجري محاكمتها، التي تأجلت بفعل الحظر الصحي، في ٢٠٢١. وقد تواجه، إذا ثبت إدانتها، أكثر من عشرين عامًا في السجن.

أسرت هولمز، سيدة الأعمال الشابة بالغة الجاذبية والثقة بالنفس، مخيلة الناس، وأيضًا، وهذا هو الأهم، المستثمرين، وأعضاء مجلس الإدارة في شركتها، والصحافة. كان ستيف جوبز أنموذجًا لها، إذ كانت ترتدي البلوزة السوداء بياقتها الواقفة الضيقة نفسها، وكانت حتى تُخفض صوتها ليكون أكثر ذكوريةً. كانت نظرتها الفاتنة كفيلةً أن تخلب لب من حولها، حتى الصحفيين المشاكسين العنيدين كانوا مسحورين بشخصيتها. عملت هولمز، التي تخيلت نفسها من أقطاب الصناعة المشهورين في المستقبل، على تعزيز صورتها في أوساط الجمهور العام والحكومة عبر التقاط الصور وهي إلى جانب شخصيات معروفة مثل الرئيسين بيل كلنتون وباراك أوباما. وسال لعاب المستثمرين لوعودها الخادعة بإحداث تغيير جذري في الممارسة

الطبيـة. وتمكن مجلس إدارة شركتها من اسـتقطاب بعض من أفضل العقول وأكثرهـا خبرةً، ومنهـم وزراء الخارجية الأمريكية هنري كيسـنجر وجورج شولتز، وأيضًا جيمس ماتس الذي أصبح وزيرًا للدفاع. وكان أعضاء مجلس الإدارة مفتونين حتى إنهم صدقوا أنها عبقرية، وتجاهلوا كل التحذيرات. بل إن شـولتز تجاهل الأدلة على الممارسـات الخاطئة التي قدمهـا له حفيده الذي عمـل في المختبرات. ولهذه الأسـباب مجتمعةً، فشـل المجلـس في أداء واجبه في مراقبة أداء المديرة التنفيذية وأنشـطة الشركة، واضعًا المسـتثمرين والعامة كليهما في موقفٍ حرجٍ.

والسـؤال الـذي يُمـلي نفسـه هنا هو كيـف أصبـح المسـتثمرون الذين ضحوا سبعمائة مليون دولار من أموالهم في الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة، والسياسـيين مفتونين بوعودها بتغيير وجه العمـل الطبي إلى درجةٍ جعلتهم يتجاهلـون المعلومـات المتواتـرة لقاء قصةٍ مذهلةٍ ترويها هولمـز؟ وإذا نحينا إغراء المال جانبًا، لِمَ يُغامر أشخاص أذكياء بسمعتهم ومكانتهم العامة؟

تَبِين لنا أن الحقائق ليست مجرد حقائق، إذ إنها تخلق المشاعر أيضًا. فبينما تجعلنا الأخبار السيئة والتعقيد نشـعر بالقلق، يُسـهم اليقـين، الذي يتسرب إلينـا في قصةٍ متفائلةٍ نُصغي إليهـا، في التخفيف من مخاوفنـا. ويُرجح غالبًا أن يحظى الوضوح والتفسـيرات السـهلة بالقبول؛ لأنهـا تُخلصنا من الأخبار المُزعجـة وتجعلنا نشـعر براحةٍ أكـبر. نتمنى أن تكون هـذه القصة صحيحةً، وعند إقناع الآخرين بصحتها، يُمكن التحكم بأكبر العقول وأذكاها.

إن اختزال الناس: إما إلى مطلعين وعارفين وإما إلى سـيئين للغاية مماثل لآلية الفصام النفسـية التي بسـطنا فيها القول في الفصل الأول. إننا نحاول، عبر رغبتنا في تقديم التفسـيرات البيضاء والسـوداء، أن نتحاشـى التعقيد في الشـخصيات، ومؤسسـات العمـل، والـشركات، ونقاط الضعـف والقوة. ورغبتنـا في أن يتمكـن الناس والمنظمات مـن حل مشـكلاتهم المُعقدة مغويةٌ

ومحفوفـةٌ بالمخاطـر في آن معًا. وبداهةً، يحتاج القـادة والأفكار بعض الإيمان من جانبنا ضمانًا لتحقيق النجاح مع ضرورة موازنة هذه الحاجة بالاعتبارات الواقعية لمحدودية قدراتنا.

إن عبـادة البطـل المتمثل برئيـس العمـل أو القائد يُخلصنا من الشـعور بالتردد والتخبط ويضمن لنا أن أيًا من المشـاعر السيئة التي تعتمل في داخلنا مثـل الغضب، والعـداء، وحتـى الكراهية، لن تدخـل أبدًا العلاقـة المثالية. إن علاقات العمل الوثيقة من شـأنها أن تُحرر في داخلنا المشـاعر السـيئة من وقـتٍ لآخـر. ويُحتمل أن تُهضم هذه المشـاعر، إن أنكرناهـا حفاظًا على بقاء الرئيس أعلى قاعدة التمثال، وتتغلغل في داخلنا فينتهي الأمر بنا إلى الاستياء من أنفسـنا، أو تُـزاح وتنتقل إلى علاقـات أخرى. ويتعـذر في الغالب إنكار هذه المشـاعر إنكارًا كليًـا، ولذا، تُدفع دفعًا إلى اللاوعـي كي لا يتكدر صفو العلاقة المثالية. قد تتراكم في داخلنا الشكوك بشأن جوانب القصور في عمل المؤسسـة، لكننا لا نجرؤ على السماح لأفكارٍ مزعجةٍ مثل هذه بالسيطرة على عقولنـا حيـث يُمكنهـا تعطيل حالة التفـاؤل والحماس. وهـذا الأمر يتطلب نُضجًا عاطفيًا وقدرةً ذهنيةً على التعامل مع المشـاعر المتناقضة حيال شخصٍ مـا، مثل الاعتراف بقابلياته ومكامن ضعفـه، أو فضائله ورذائله. أما الذين يفتقرون هذه القدرة، فإنهم، على الأغلب، سينكرون جميع السمات التي لطالما كانـت موضع إعجابهم في المـاضي حالما يتقبلون وجود المعايب والأخطاء في الشـخص الـذي رفعوه إلى مرتبـة المثال. ليـس هناك ما هو أسـهل من رؤية الأشـخاص بوصفهـم إما صالحين وإما طالحين للغايـة. إضافةً إلى ذلك، قد يتمخـض الإقرار بجوانب القصور في شـخصية القائد إلى تولي مسـؤوليات أكثـر، وربما أيضًا القيام بفعل ما ينطوي على سـوء تصرف، وبذلك خسـارة استحسـانه ورضاه. في المقابل، من الصعب الاعتراف أن رئيسـك في العمل كان دائـم الدعم لك، لكنـه لم يكن كذلك مع الآخرين الذيـن كان يُعاملهم بإجحاف، وهذا قد يجعلك تشـعر بالذنب. أو قد تجعلك قدرة رئيسـك على

اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي الوقت نفسه فشله، مثلًا، في تفويض الآخرين بالأعمال تشعر بالإحباط والغضب. إن القدرة على تحمل تناقضات مثل هذه هي التي تُساعد في رؤية الناس على حقيقتهم وتؤهلك لأداء وظيفتك على أفضل وجه.

يُمكن، في الواقع، التمييز بين التمجيد والمثلنة. ففي حين يشمل التمجيد السياسيين والمشاهير-أي الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة أعلى وبعيدين عنا، تقع المثلنة في المعتاد مع أشخاصٍ قريبين منا، وربما يحوزون سلطةً وقوة أقل منا. إذ يُمكن لنا أن نرفع إلى مستوى المثال زملاء لنا في العمل، ويُمكن للمديرين أن يفعلوا الشيء نفسه مع العاملين، ويصدق الأمر نفسه على الموظفين مع المؤسسات التي يعملون فيها، والمهام التي يُكلفون فيها. وهذه الدينامية تؤلف في العادة الأساس للمحسوبية حينما يُفتن الرئيس في العمل بموظفٍ أو عاملٍ يتوسم فيه الموهبة الفائقة أو التفوق الكاسح.

خلافًا للتمجيد، تتسم المثلنة أنها غير واعية في العادة، لذا، يتعذر غالبًا تعقبها والتعامل معها. عليك، بوصفك قائدًا، أن تتساءل وتشك إذا لاحظت موافقة الجميع على آرائك وامتناعهم عن تقديم أي تغذية راجعة. إذ قد يعني ذلك أنك قد عملت، بدراية أم من دون دراية منك، على تغذية وترسيخ رؤية مثالية عن نفسك تمنع العاملين معك من التصريح بهمومهم ومشكلاتهم لخشيتهم من انفجار فقاعة الوهم حولك. ولمعالجة هذا الجانب، يجب عليك البحث بإيجابية عن التغذية الراجعة السلبية والأفكار المُخالفة. ومن الضروري أيضًا إظهار بعض الهشاشة والكشف عن إنسانيتك. فتوجيه الأسئلة يعني لفريقك أنك ليس العارف بكل شيء الذي يظنونه. وعليه، فالقول: «إن من في القمة وحيدٌ تمامًا» صحيح للغاية. فكلما ارتفع المسؤول في مكانته، ازداد ابتعادًا وعزلةً. إن حضورك بين العاملين وتمضية الوقت معهم سيقلل المسافة الفاصلة التي قد تُغذي أوهامهم المثالية. إنّ الانزعاج

المصاحب للكشف عن جوانب الضعف في شخصيتك سيمنع، في المدى البعيد، الانهيار المؤلم في المستقبل عندما تأتي اللحظة المحتومة لسقوطك عن قاعدة التمثال. على المديرين أن ينتبهوا لذلك، فمنع المثلنة أسهل من التعامل مع السقوط.

ينبغي التنويه هنا أن للمثلنة جانبًا نافعًا وخلّاقًا. إذ قد يشعر أفراد الكادر بالإلهام والحماس، وأنهم، عمومًا أفضل، عندما يرفعون رئيسهم أو المؤسسة التي يعملون فيها إلى مرتبة المثال. هذا لا يعني تجاهل المخاطر المتجذرة في المثلنة مثلما بيّنَ دي فريز في كتابه «القائد على الأريكة»، إذ قال: «يخلق كثير من المديرين التنفيذيين صورةً مثاليةً وقويةً عن المؤسسات التي يعملون فيها. ويُمكن النظر إلى هذا المثال المؤسساتي بوصفةِ أمنيةً، شيئًا يتوق له الناس؛ إنه وهم أو تصور عن المؤسسة يحتفي به الموظف، ويكن له التقدير في داخله. وبناء مثل هذا يجعل الموظف يشعر أنه أقوى وأكثر كفايةً وقدرةً. من المُرجح أن تكون مفاهيم مثالية مثل هذه مفيدة لدورها في تشجيع العاملين على السعي لبلوغ هذه الحالة المُشتهاة». وأضاف: «على الرغم مما تتمتع به من مزايا... فإن العاملين قد يتماهون، وفقًا لمبدأ التضامن، تماهيًا كاملًا مع المؤسسة وقيادتها إلى درجة وقوع الخلل في أحكامهم الشخصية. يُحتمل في ظل ظروفٍ كهذه، أن يظهر مثال تنظيمي متضخم ومُبجل وغير واقعي، ويوحي ضمنًا أن المؤسسة معصومةٌ من الخطأ. وهذا المثال سيقف حجر عثرةٍ أمام الجهود الرامية لتنفيذ التغييرات. وعندما ينجح القادة في دفع هذا التصور الجماعي المغلوط إلى مستوى الوهم المُضلل، فيضيع اختبار الواقع، ويغدو الفشل وشيكًا. وعندما يُهيمن هذا الوهم ويتسيد الموقف، يكف العاملون والمؤسسات عن التعلم من التجارب، فبعد كل ذلك، ليس هناك حاجة للتعلم من الأخطاء عندما تكون هذه الأخطاء مستحيلةً.

ووهم الكمال هذا، أو الاعتقاد «أن بوسعنا أن نفعل كل شيء معًا» هـ

بالضبط ما دفع روبرت وشريكه سام إلى قمة النجاح في البداية، ثم الانحدار نحو الخسارة المالية والقضاء على العلاقة. روبرت هو رجل أعمال في أواخر الثلاثينيات من عمره. بدأ مشروعه الخاص في مجال الاتصالات مع شريكه سام الذي يصغره باثني عشر عامًا. روبرت ودود ومُهذب للغاية، يرتدي ملابس غير رسمية، ويصل دائمًا في الوقت المناسب. قطع روبرت مسافةً طويلةً في رحلته من بريستول إلى لندن، وكان ممتنًا لكوب الشاي الذي قدمته له بعد دخوله العيادة. كان متلهفًا لبدء الحديث معي، ومناقشة النقاط التي دوّنها في قائمته في غضون الدقائق التسعين التي خصصناها للجلسة.

بدأ روبرت حديثه باستشارتي بشأن التوترات التي تفاقمت بينه وبين سام حتى حالت من دون تمكنهما من معالجة المشكلات في العمل أو المضي به إلى الأمام. بدا الأمر لروبرت شخصيًا تمامًا بسبب علاقة العمل التي امتدت عشر سنوات، وأيضًا علاقة الصداقة الوثيقة التي كانت تجمعه بشريكه. لذا، كان يشعر بالضيق، والكآبة، والشكوك تحاصره من الجهات كافة. كان روبرت حائرًا ويائسًا على الرغم من نجاحه في العمل بعامة، وسعادته في الزواج. ولحسن الحظ، فقد آتت زياراته لي أُكلها، إذ ساعدت في الكشف عن طبيعة علاقة الشراكة التي كانت سببًا في انهيارٍ مهني وألمٍ شخصي.

أخبرني روبرت إنه التقى بسام في العمل، ثم توطدت الصداقة بينهما حتى أصبحا شريكين. استفسرت منه عن بدايات علاقتهما، فأجابني: «في البدء، شعرت أنها إحدى أفضل علاقات الصداقة التي ارتبطت بها في حياتي. إذ لم أحظَ قط باحترامٍ وإعجابٍ مثل هذين من شخصٍ كنت أكن له الاحترام والتقدير. كانت هذه أول مرةٍ أجد فيها شخصًا ينظر لي بإعجابٍ، وكان ذلك مُهمًا بالنسبة إلي. لم أكن متعودًا على سماع عبارات الثناء والتشجيع مثل «كم أنت رائع!»- لا أحد من الذين اهتم بهم قال لي ذلك. في هذه السنوات المبكرة، لم أرتكب أي خطأ. كان متفقًا معي في جميع ما

أقولـه، وحتـى عندما كان يُبدي اعتراضه، كان الأمـر ينتهي دائمًا بالاتفاق»، تحدث روبرت أيضًا عن قلة خلافاتهما في تلك الأيام، وعن تباعدها: «كانت الأمور تسـوء بيننا قليلًا إن اختلفنا حول مسألةٍ ما، لكنه كان يتراجع سريعًا. كان يميـلُ إلى مراجعـة وجهة نظري، وكان هناك إحسـاس بالندم من جانبه في الأيـام اللاحقـة. كانت علاقتنا تكتسـب قوةً أكبر بعد هـذه الخلافات في وجهات النظر».

كان الوقت ملائمًا عندما شرع روبرت وسام في تأسيس مشروعهما الذي نجـح نجاحًا باهرًا، وبدا كالسـهم في انطلاقه. كان عنـصرا التوقيت والحظ حاضرين إلى جانب خبرة روبرت ودرايته في هذا النوع من الأعمال. ومنحهما نجاح الشركة المالي شـعورًا زائفًا بالأمان واعتقـادًا عميقًا بقدرتهم على «قهر العالم». كن سام يُبجل شريكه روبرت من دون أن يُبادله الأخير القدر نفسه من التبجيل والتعظيم، وكانت ديناميةالعلاقة بينهما قد أضحت مثل المضخة التي تضخ في داخلهما الإيمان بالذات. لكن، إحساسهما الزائف بما يُمكن لهما تحقيقـه قادهمـا إلى قرارات مهنية كارثية. وهكذا، كان شـهر العسـل الطويل بينهما على وشك الانتهاء. إذ اختار كُل منهما مسارًا مختلفًا للتوسع في العمل، وتصرف كلاهما بعجلةٍ أدت إلى بعض النتائج غير السـارة. إذ عهدَ روبرت، في فعـلٍ مندفعٍ، بأحد فـروع أعماله إلى اثنين من الموظفين المشـبوهين اللذين تسـببا فيما بعدُ في خسـارة تُقدر بمليون ونصف جنيه استرليني. قال روبرت متفكـرًا: «باشرنا العمل في مشـاريع جديـدةٍ ثبت لاحقًا أنهـا كانت كوارث حقيقية. لم نفكر كثيرًا بالأمر، ولم نولِهِ اهتمامًا حقيقيًا. كان سـام مستعدًا دائمًا لمسـاندتي في كل مـا أود فعلـه، وكنت، أفعل الشيء نفسـه. كنـا ندعم بعضنا كثـيرًا، ونمـد يد العون لبعضنا في كل ما نؤمـن أنه يصب في مصلحة العمل. وإذا تعامل سـام أو تعاملت بوصفي المسـؤول التنفيذي للشركة، فسـيمتثل الجميـع لذلـك ويتصرفـون على وفقه. كنـا نؤمن إيمانًـا عميقًا بأنفسـنا ونثق بقدراتنـا». وأضـاف: «العامل الأهم أن أمور الشركة المالية كانت في أحسـن

حالاتها. وعندما يكرر الناس على مسامعك أنك تؤدي عملًا رائعًا، فلا بد من أن يترسخ هذا الرأي في داخلك، وقد ينتهي بك ذلك إلى تبني أوهامٍ غير واقعية. لم يكن الأمر يتعلق بقلة الخبرة أو الحكمة، بل بوقوعك ضحيةَ الافتتان بالنجاح؛ إنه ذلك الإحساس المبالغ به بما يُمكنك تحقيقه».

وعلى الرغم من فداحة الخسارة المالية، إلا أن روبرت كان معنيًا أكثر بخسارة إعجاب سام به. قال روبرت: «أتذكر اتصالي بسام وقولي له: «حدث ذلك بسبب خللٍ ما–وهذا على الأغلب هو المقدار الذي سنخسره». إن الشعور بالألم بشأن المواجهة بيننا لم يكن صعبًا، ما كان يؤلمني أكثر هو حقيقة أنه سيشعر بخيبة الأمل ويفقد ثقته بي. ولذا، قلت له: «آمل أنك لم تفقد ثقتك بي». لم أحصل منه على ما يُطمئنني أنه لا يزال يثق بي–وأظن أني ما زلت موضع ثقته».

تكاثرت، بعد ذلك، الخلافات والمسافة الفاصلة بينهما، إذ بدأ سام في معارضة شريكه في كل شيء تقريبًا، وتبخر اعتقاده بإمكانية الثقة والتعويل التام على روبرت، ثم فقد ثقته به تمامًا. كان سقوط روبرت نهائيًا لا عودة فيه، ويبدو أن شراكتهم في العمل لن تعود لسابق عهدها أبدًا. لقد أطلقت خيبة الأمل التي شعر بها سام سيلًا من المشاعر السيئة، وبدلًا من التعامل مع روبرت بوصفه إنسانًا مُعرّضًا لارتكاب الأخطاء، مثل غيره، أصبح هدفًا للازدراء والاستخفاف. قال روبرت: »لقد سقطت، بالتأكيد، عن قاعدة التمثال. وتدنى تقييمي من مستوى العشرة من عشرة إلى الخمسة من عشرة. ضاع وذهب أدراج الرياح كل شيء»، كان روبرت وسام يعتمدان على بعضهما بعضًا. فطبيعة سام التابعة تعني أنه يود أن يستمد الشعور بالأمان والثقة من شريكه، في المقابل كان روبرت يريد من سام أن يدعم صورته الذاتية الهشة.

وابتغاء فهم السبب في تمسك روبرت باستراتيجية «المثلنة»، قررنا

مراجعة تاريخه العائلي. إذ كان الأوسط بين ثلاثة أبناء كان والدهم يعاني فصامًا في الشخصية. وكُلِّفَ روبرت، من دون إخوته، بالقيام على شؤون والدته ورعايتها. وإذا كانت الأم مطالبةً بالتكيف مع الضغط الذي يفرضه عليها الاعتناء بزوجها، فإن ذلك يعني بقاء روبرت وإخوته بلا راعٍ يتكفل بهم ويرعاهم. أدى هذا الوضع إلى منح روبرت إحساسًا عميقًا بالمسؤولية لازمه في أثناء تدربه على القيادة المهنية في مرحلةٍ مبكرةٍ من حياته. هناك جوانب مهمة أخرى، إذ حال مرض والده من دون حصول روبرت على التشجيع والرضا اللذين يتوق إليهما. إضافة إلى ذلك، كان روبرت يعاني شعورًا عميقًا بالعار والمهانة بسبب سخرية الجيران والأطفال الآخرين وتنمرهم على والده. إذ أخبرني: «لم يكن اعتدادي بنفسي واحترامي لذاتي بالمستوى المطلوب، وقد لازمني ذلك في مرحلة مراهقتي على الأرجح بسبب مرض أبي وتجارب لاحقة في المدرسة. لا أظن أني أحظى بالقدر الكافي من الإعجاب والإشادة من الأشخاص المناسبين، لا سيما من أمي».

كان روبرت مدفوعًا بالرغبة في الإنجاز المهني، وعدم تكرار تجربة فشل أبيه المريض عقليًا في هذا المجال. كان عازمًا على أن تكون له حياة مهنية ناجحة تختلف اختلافًا جذريًا عن حياة والده. كان يعرف غريزيًا، بسبب تحمله مسؤولية رعاية عائلته، كيف يُدير مشروعه التجاري ويعتني بأفراد كادره. ولذا، نجح في تطوير فريق قوي، ومخلصٍ، وحريصٍ، على الشركة، والسبب هو حرصه على الاستثمار فيهم. الأهم، بالنسبة إلى روبرت، كانت رؤية الآخرين له بوصفه شخصًا «اعتياديًا» لا «مريضًا». ولذا، كان يشعر بالهلع من أي شيء يُحتمل تفسيره على أنه سلوك «غير سوي» أو فيه شيء من سلوك والده. كان النجاح أيضًا بمنزلة الحصن الذي يقيه من السخرية التي كان يتعرض لها مع عائلته. كان هدفه هو أن يكون محبوبًا ومُحترمًا بين الآخرين. وقد أسهم الإعجاب الذي كان يتدفق من سام في ترسيخ هذه الحاجة في داخله، وبعدما تبخر هذا الإعجاب فجأة، تجددت مخاوف روبرت

مـن الوقوع ضحيـة الإذلال والتجاهل مرةً أخرى. شرحت لـه مُبينةً: «قدّم لك سـام شـيئًا تفتقر إليه في حياتك-إذ كنت بحاجة إلى شـخصٍ يؤمن بك ويـرى فيك شـخصًا رائعًـا متفوقًا. كنت تبحث عند سـام عـن ذلك الشيء الـذي لم يوفـق والدك في تقديمه لك». فأجابني: «هـذا صحيح، قطعًا. حتى في علاقات الصداقة الوثيقة في المدرسـة، كنت أنـا دائمًا الأدنى مرتبة، لم أكن في المقدمـة قط. ثم، في المنزل، هناك والدي. لطالما أحسسـت أنه يُحبني، لكنه لم يكن من ذلك النوع الذي يغذي فيك الإحساس بالاحترام الذاتي أو الذي يُمكن أن تتخذه قدوةً لك، مع الأسف».

مـع ذلـك، انتهـت الأمـور عـلى خـير وتمكـن روبـرت مـن الاحتفاظ بالجوانـب الإيجابية في علاقته بسـام بفضـل الجهود الشـخصية والمهنية التي بذلهـا على مدار أشـهر لترتيب مسـألة فـك الشراكـة في العمـل. الأهم، أنه أضحى أكثر تفاؤلًا، ويتمتع حاليًا بقدرٍ أكبر من الثقة بالنفس. إن قدرته على تحقيق النجاح لوحده قد أدت دورًا كبيرًا في هذا التحول. إذ أخبرني: «لم أعد ذلك الطفل الخنوع والضعيف. أنا الآن رجل بالغ قوي الشخصية-لا أعني بذلـك شـخصية مُهيمنة-كلا، لكـن وعيي الذاتي يُخـبرني أني مؤثر في الناس حولي، وأنا أحاول استغلال ذلك بطريقةٍ إيجابيةً. لقد تغيرت الأمور كثيرًا».

لـكل قائد يتوق إلى بلوغ مرتبة المثال عند الآخرين، مثل روبرت، هناك اتباع لديهم حاجة مكافئة إلى رؤيته بوصفه شـخصًا استثنائيًا ورائعًا. هؤلاء، في العادة، هم تابعون يعوزهم الشـعور بالأمان، وفي حاجة إلى أن يستمدوا القـوة من قادتهم أو مـن القوة المُتخيلة فيهم، في الأقـل. إنهم يجدون صعوبةً كبـيرةً في اتخاذ القرارات، ويفتقرون الإيمان العميق بأنفسـهم، ويحتاجون إلى الاعتقاد أن شـخصًا بعقليـةٍ أفضل يُمكنه أن يُقرر بالنيابـة عنهم، ويوفر لهم الطمأنينة والأمان.

بوسـع المسـؤولين في مراتـب الإدارة العليـا أن يُسـهموا في اسـتحضار

الرغبـة بالطمأنينة التـي لم يتمتع العامل بقدرٍ كافٍ منها في سـنوات طفولته. ومـن المُرجح وجود شـخصيتين سـلطويتين في عقـل الفرد هما: الشـخصية الفعليـة التـي خيبت ظنه وأحبطـت أمله، والشـخصية المثالية التـي تُقدم له حمايةً تامةً. ويُحتمل أن تكون الرغبة في وجود هذه الشخصية المؤثرة والمثالية، أو الأبـوة المتكاملـة، قويةً ومُلحةً عند هؤلاء الأفـراد. إن الحصول على رضا رئيسـك [في العمل مثلًا] واستحسـانه يُمكنه أن يسـتنهض هذه الحاجة عند الفرد، فيدفعه إلى أن يتصرف بطريقةٍ تعكس رد الفعل المطلوب.

وهـذا تحديدًا ما نلاحظه في حالة اليز، المرأة متوسـطة العمر التي تعمل مُدرّسةً. فبعد مدة من العلاج، أثمر تمييزها لرئيسها الفعلي في مقابل النسخة المثالية المتخيلة عنه التي شـكلتها في ذهنها، في دفعها إلى إجراء مراجعة دقيقةٍ لحياتهـا المهنية، وأيضًا لسـنوات حياتها الأولى، وعلاقتها مـع والدتها. قالت اليز عن مسـؤولتها في العمـل: «رفعتها عاليًا إلى مصـاف المثال، كنت أعتقد بعظمتها، وذكائها الخارق، وبتفوقها، وبأني محظوظة لوجودي معها».

كانـت اليـز تعتقـد أن مديرتها هـي الأم المثالية- إنها شـخص لا يؤمن بتفـوق اليـز وقدرتها على الإنجاز فحسـب، بـل يعاملها على هـذا النحو. في بداية علاقتهن المهنية، لم تبخل الرئيسـة على اليز بالدعم العاطفي والنصيحة فيـما يخـص التعامل مـع أصدقائها. ومـع أن الرئيسـة كانت ظالمـةً، وأحيانًا، متنمـرةً في تعاملهـا مع العاملين الآخريـن، إلا أن اليز كانت تشـعر بالتميز، وأنهـا تتمتع بحمايةٍ كاملةٍ. إن خلطها بين تقدير مديرتها والرعاية الحقيقية قد لامـس حاجةً عميقـةً في داخلها للحب والطمأنينة. بيد أن هوسـها ورغبتها الملحـة في التمتـع بإعجاب مديرتهـا في العمل كان معتمدًا على بذلها لنفسـها واستعدادها الدائم لتلبية كل طلباتها حتى تلك التي تضر بعائلتها.

قالـت اليـز: «لقـد جعلتني أعتقـد أني فائقة الـذكاء أو أن الجميع يودن أن يكونـوا معي». لكنهـا أضافت إلى ذلك مُبينةً كيـف كانت المديرة تتحكم

بها: «كان عليَّ أن أعمل بجدٍ بالغٍ كي أكون الفتاة الذهبية. كنت أسمح لها بالاتصال بي أنى شاءت، ليلًا أو نهارًا، في عطل نهاية الأسبوع أو الأماسي. كنت أترك حالًا كل ما يشغلني لأنصرف لتنفيذ ما تريده كما لو أن ما يخصني ليس مُهمًا. كنت أشعر بالهلع إذا تخلفت عن الرد على اتصالها الهاتفي لبعض الوقت. بل إني خصصت لها نغمات هاتف مُحددة كي أعرف أنها المتصلة-كل هذا على حساب تدمير أوقات نوم أطفالي؛ لأني كنت أتركهم أمام التلفزيون عندما كانت تتصل بي لأمرٍ ما».

ثم حدث التغيير في سلوك اليز حيال مديرتها بعد أن اكتسبت هذه التبصرات في العلاج الذي خضعت له. إذ شرعت في التعبير عن آرائها وخففت من حدة سلوكها المتذلل لمديرتها. فتلاشت، على أثر ذلك، هالة التأثير، وكان رد المديرة عدوانيًا بعد قرار اليز الكف عن بذل نفسها والتوقف عن تلبية طلباتها، فتفاقمت التوترات في علاقتهن. لقد انفرط عقد الاتفاق الضمني بينهما بعد انتهاج اليز أسلوب الحزم في تعاملها، واضعة بذلك حدًا لمكانتها المتميزة التي كانت تعتمد على رفع مديرتها إلى مرتبة المثال، وكلف ذلك اليز وظيفتها في النهاية، إذ عُدت فائضةً وسُرحت من العمل. قالت اليز: «عند مراجعتي لعلاقتي مع المديرة الآن، من دون النظارات الملونة التي كنت أضعها، أُدرك أني كنت أعيش كذبةً حقيقيةً. كانت النهاية كارثية؛ لأني بدأت أصرّح بآراءٍ واضحةٍ وقويةٍ، وأدرك أنها لم تكن بتلك العظمة التي كنت أتخيلها».

تصف اليز، بعد استذكارها سنوات طفولتها، أمًّا كانت مُهمِلة عاطفيًا وغائبة جسديًا. طلقت الأم زوجها وأصبحت عزباء عندما كانت اليز في الثامنة من عمرها. تتذكر اليز كيف كانت أمها تفضل أصدقاءها على أطفالها الصغار في أكثرية الأحيان، إذ كانت تتركهم مع المربية عند حصولها على عرضٍ أفضل. قالت اليز: «كانت والدتي شرسةً وعدوانيةً في تعاملها معنا

في داخـل المنزل، كانت تشـعر بتوتـر وضغطٍ كبيرين جراء كونهـا أمًّا عزباء. لم أشـعر قـط أنها كانت تعتني بي، ولم أكن أشـعر بالأمان قـط. كانت دائمًا ما تسبقنا، أنا وأختي، في الذهاب إلى الفراش. ولذا، كنت أقفل الباب الأمامي ليلًا. ولم تكن تتفقدنا في السرير أو تحاول الاطمئنان أننا بخير».

وعلى الرغم من قدرتها على اسـتحضار هذه الذكريات عند جلوسها في عيادتي الاستشـارية، لم تكن اليز تطيق التفكير بأمها بوصفها شـخصًا يلحق الأذى بها عندما كانت طفلةً، بل كانت تُقدر كثيرًا جمالها، ونباهتها، وأسلوب حياتها. إن رؤية أمها على ما هي عليه في الحقيقة، أي رؤيتها بوصفها شخصًا مُهمِلًا لأطفاله ومنغمسًا في ملذاته، يُمكن أن يكون أمرًا مرعبًا لا طاقة لفتاةٍ صغـيرةٍ على مواجهتـه. ولذا، كانت اليـز تقاوم هذه الأفـكار المزعجة عبر- وهنا المفارقة- التفكير في أمها بوصفها شخصًا كاملًا ومثاليًا.

في الواقـع، كان اهتـمام الأم بابنتهـا عابـرًا ومؤقتًا في أفضـل الفروض. تعلمـت اليـز الطفلة مراعاة احتياجـات أمها كافة رغبة منهـا في الحفاظ على النـزر اليسـير من الاهتـمام الذي تقدمـه لها. ومراعـاة احتياجـات الآخرين على حسـاب احتياجاتها الشـخصية هي الوسـيلة التي اعتمدتها،فيما بعد، في التواصل مع الآخرين، وضمان حضورها الدائم في حياتهم، وتحاشـيها البقاء وحيدةً. وعليه، واصلت اليز النسج على المنوال نفسه في علاقتها مع رئيستها في العمل. أخبرتني عن ذلك مُبينةً: «أعرف كيف أكون الشخص الذي تريده رئيسـتي في العمل، وأعرف كيف أُحافظ على اهتمامها بي»، كانت المثلنة، مع ارتفـاع تكلفتها، مقاربـةً مألوفةً لأليز، كانت هي الاسـتراتيجية التي تعرفها وتتقنها.

وكما أسـلفت الحديـث، تُمثّل المثلنة رقصـةً متبادلةً بين مـن يتوق إلى أن يكـون محل إعجـاب الآخريـن، وحاجة المـرء إلى الإعجاب بغـيره. ووضع الرئيسـة في العمـل عـلى قاعدة التمثـال، في حالة اليز، كان يقيها من مشـاعر

العجـز المتجـذرة في سـنوات طفولتهـا. إن ذلـك يُديـم الفجوة بـين الوهـم (رئيسـتها المُتخيلـة) والواقـع (رئيسـتها في الواقع). وختامًـا، فقيامها بذلك يحميها من الاضطرار إلى مواجهة الأذى الذي كانت أمها تُسببه لها.

بيد أن هذه الرقصة ما كان يُمكن تأديتها من دون توافق الطرفين. فبينما ركـزت أنا عـلى حاجة اليـز إلى الإعجاب بشـخصٍ ما، فإن حاجة رئيسـتها المُلحة إلى الإعجاب، وسـلوكها الاسـتغلالي المُفرط كانا دليلين على معاناتها من اضطراب الشخصية النرجسية الذي سأبسطُ القول فيه في الفصل القادم.

يُمكـن للقـول المأثور: «إذا كان الأمـر يبدو أروع مـن أن يُصدّق، فمن المحتمـل أنـه أروع مـن أن يُصـدّق» أن يسري، على حدٍ سـواء، عـلى الناس جميعًا. وإذا لاحظت أنك تؤمن إيمانًا مُطلقًا بكمال رئيسك في العمل ومثاليته، أو أنك مُتحمس وشديد الإعجاب بموظفٍ جديدٍ لديك، فالأرجح أنك قد وقعت في قبضة «المثلنة».

في أدناه بعض النقاط النافعة في تحديد إذا ما كنتَ مُصابًا بالمثلنة لا محض إعجاب اعتيادي:

١. إنك تؤمن أن بوسع رئيسك في العمل الإجابة عن جميع الأسئلة.
٢. إنـك توافـق على جميع آرائـه أو أقواله إلى درجـةٍ تجعلك تُحجم عن التصريح بالأفكار الجيدة.
٣. رغبتـك في إرضـاء رئيسـك في العمل تتجـاوز اهتمامـك بتقدمك المهني.
٤. حاجتـك إلى نيل رضا رئيسـك وقبوله تتغلب على حاجتك إلى نيل الرضا والقبول في علاقاتك الشخصية.
٥. لقد فقدت ثقتك بنفسـك، وتعتقد أن السـبيل الوحيد لاسـتعادتها هو عبر تأييد رئيسك في العمل ودعمه.

إنَّ منع المثلنة أسهل بكثير من إصلاح الضرر الناجم عنها. وفي أدناه بعض النصائح والإرشادات لمساعدة المسؤولين القادة الحذر منها [أي المثلنة]:

١. الكشف عن الهشاشة ومكامن الضعف يُمكن أن يُشكل مُضادًّا مناسبًا للرغبة في أن تبدو بمظهر العارف بكل شيء.

٢. في حالة عدم حصولك على تغذية راجعة سلبية، عليك السعي إليها بهمةٍ ونشاطٍ.

٣. طلب المساعدة من حينٍ لآخر يدلُ على أنك لا تملك الإجابة على جميع الأسئلة.

٤. أقنعْ الكادر العامل معك أنك ترحب بالاختلاف في الرأي والمعارضة.

٥. عززْ حضورك بين العاملين معك.

الفصلُ العاشرُ

في الدفاع عن (أكثرية) النرجسيين والأفكار الخاطئة التي نحوزها عنهم

إذا كان هناك رجل نُدين له بالفضل في الاهتمام المتزايد والرواج الكبير الذي حظيَ به موضوع النرجسية منذ العام ٢٠١٦، فهذا الرجل هو دونالد ترامب، الرئيس الخامس والأربعين للولايات المتحدة الأمريكية. إذ عمل، منذ تسنمه مقاليد الحكم، في إحياء الموضوع ووضعه على الخارطة ثانيةً بفضل سلوكه وصفاته الشخصية الموافقة لجميع الأعراض المُدونة في قائمة أعراض الإصابة باضطراب الشخصية النرجسية، المعروف عمومًا بالنرجسية المرضية أو غير الحميدة.

وعلى الرغم من الاتفاق العام على تمثيل ترامب نوعًا متطرفًا من النرجسية، فإن ما لا يدركه كثير من الناس هو وجود ذاتٍ خائفةٍ تشعر بالتقزم والاضطهاد خلف هذه الواجهة بالغة الضخامة التي تتخفى وراءها. في مقالةٍ له في منصة النشر الإلكتروني «Medium»، ألقى المُحلل النفسي، مايكل بادر، نظرةً أعمق في آليات عمل عقل ترامب لدراسة كيف كانت

مشـاعر الذنـب والعار تسـكنه وتُطـارده منـذ أن كان أبوه المتنمـر يدفعه إلى الشعور بالعجز والإحباط في طفولته.

علل الدكتور بادر مُبينًا: «عندما يُدفع شخصٌ ما إلى الشعور بالعجز في مرحلـة من مراحل حياته، فإنه يغدو أكثر عرضـةً للإصابة بأعراض التقريع الذاتي مثل الشـعور بالذنب والعار. لكن، لأن عقولنا تسـعى باسـتمرار إلى تحـاشي هذه الحـالات الداخلية المُزعجـة والقضاء عليها، فإن شـخصًا كهذا سيكون مُستميتًا في اندفاعه نحو التخلص من هذه المشاعر مهما كلفه الأمر.

«إذن، ماذا يفعل [نقصد بذلك ترامب] للتخلص من هذه المشاعر؟» إنه يفعل كل ما بوسعه كي لا تظهر في بنائه النفسي. وفي حال تهديدها بالظهور، فيجب، عندئذ، التخفيف من حدتها أو التخلص منها مباشرةً. إنه يسـتعمل استراتيجية الإنكار ابتغاء تجاهل الواقع (قوله، مثلًا: «فزت بالتصويت العام في ٢٠١٦، هـذا إذا طرحـت ملايـين الأشـخاص الذين صوتوا بشـكلٍ غير قانوني»). وهو مواظب على ممارسة الإسقاط، أي تقديم نفسه بوصفه الطَرف المتـضرر لا الطرف الذي يُلحـق الأذى بالآخرين (قوله، مثلًا، «إن تحقيقات عزلـه التي تقـدم بها الديمقراطيون هـي بمنزلة قتل خارج سـياق القانون). وإضافةً إلى ذلك، فهو حريصٌ على طمس أي أثرٍ للشـعور بالعار عبر تقديم صـورةٍ مُنقحةٍ ومعالجةٍ للذات «المتكاملة»-الـذات الجميلة، والفائقة القوة، والعارفة، والبراقة التي لا تشوبها شائبة.

ويُضيف بادر موضحًا: «ليسـت الخسارة شيئًا يشـعر به ترامب بوصفه سياسيًا، بل هي شيء شخصيٌّ للغاية. إن حساسيته الفائقة إزاء أي ملمح من ملامح الضعف والفشـل ضربت حوله طوقًا من مشـاعر العار ثم الغضب؛ وهي مشاعر كفيلةٌ بتدمير أي إمكانية لإقناعه بالتعامل مع السياسة بوصفها شأنًا عامًـا وموضوعيًا لا شـأنًا خاصًا وشـخصيًا. الخسـارة تسـاوي العار بالنسـبة إليه. وهذه، بسـهولةٍ ويسرٍ، هي المعادلة المُهلكـة التي كانت تُطارده وتقض مضجعه، ولذا، كان مُستعدًا للذهاب إلى أقصى مدى تجنبًا لها.

لم تستقيل قط أي شخصية مرموقة ممن غادروا مواقع الإدارة، بمعنى رفض هذه الشخصية له. ما حدث أن هؤلاء كانوا يُطردون من العمل، وهو من كان يفعل ذلك. لقد بلغ خوفه من الظهور بمظهر الخاسر المُخطئ، وعديم الشأن، والعاجز درجةً دفعته إلى تشكيل ذاتٍ تؤلف النقيض الكامل لذلك. ولا يُمكن للحقيقة أن تقف في طريق هذه الجهود.

عليه، لا غرو في كثرة الانتقادات الموجهة للنرجسيين في وسائل الإعلام المختلفة هذه الأيام، والفضل في ذلك يعود إلى ترامب بنحوٍ رئيسٍ. وبداهة، فترامب ليس الوحيد الذي وُصِفَ بهذا الشكل. إذ يسري الحال نفسه على أقطاب صناعة آخرين من مثل ستيف جوبز، صاحب شركة أبل، ولاري اليسون، المدير التنفيذي لمؤسسة اوركل، واليون ريف ماسك، المدير التنفيذي لشركة تسلا، الذين تعرضوا إلى انتقادات لاذعة جنبًا إلى جنب الإشادات بإنجازاتهم الرائعة. في الحقيقة، مع أن هذه الشخصيات قد أسهمت في لفت انتباه الرأي العام إلى موضوع النرجسية، إلا أنهم، على الأرجح، قد عملوا بالقدر نفسه، في تضليل الناس ودفعهم إلى الاعتقاد أن أكثرية قادة الأعمال والمديرين التنفيذيين يعانون من هذا الاضطراب.

والمديرون التنفيذيون النرجسيون، في الواقع، ليسوا بالكثرة التي قد نتوقعها. ولهذا الرأي أساس يدعمه في دراسة أجراها الأستاذ باتريك رايت وزملاؤه في عام ٢٠١٦ في مركز دراسة السلسلة التنفيذية، وكلية دارلا مور للأعمال، في جامعة ساوث كارولينا. إذ وجدوا أن نسبة ٥٪ فقط من المديرين التنفيذيين الذي جرى استطلاعهم يصدقُ عليهم وصف النرجسي، في مقابل ٦٠٪ منهم أظهروا درجةً عاليةً من التواضع. وبناءً على ذلك، وبقولٍ مختلفٍ، كان معدل حضور صفة التواضع عند المديرين التنفيذيين أكثر باثنتي عشرة مرة من حضور صفة النرجسية. وعليه، تدل النتائج أنّ احتمال عملك تحت إِمرة مدير نرجسي هو واحد فقط من أصل عشرين. ولا يعني هذا أن قادةً مثل هؤلاء لا يُمكن أن يتسببوا بخسائر فادحةٍ للشركات

والأفراد الذين يعملون معهم، بل هو للتذكير بكثرة الفائقين في نرجسيتهم حولنا. فما أن خطف ترامب الأنظار إليه بعد تسنمه مقاليد الأمور، مثلًا، حتى بدا التهور واضحًا في استعمال مفردة «النرجسية» لوصف أي شخص يسلك سلوكًا سيئًا، أو أنانيًا، أو حتى يكشف عن اندفاعٍ وطموحٍ معتبرين. ولذا، لم يعدم الناس النصائح التي انهمرت عليهم في وسائل الإعلام لتعليمهم كيفية تمييز النرجسي، وتحاشيه أو التعافي من التعامل معه. وانضم علماء النفس التنظيميون إلى قائمة المهتمين بالنرجسية، فدرسوا الأضرار التي يلحقها (أو التي لا يلحقها) النرجسي عند إدارته لشركةٍ ما. في الواقع، تتجاذبنا مشاعر الحيرة والذهول عند تعاملنا مع أشخاصٍ نرجسيين. فعلى الرغم من إعجابنا بإنجازاتهم، وانبهارنا بجاذبيتهم الشخصية، وسرورنا أن الأفضل والألمع هو من يُدير أمورنا، إلا أنّ إحساسنا بالشماتة قد يجعلنا نبدو، في حالة سقوطهم، كما لو أننا معتدون كثيرًا بأنفسنا أو متعجرفين. إن المسؤول التنفيذي ذا الشخصية فائقة الجاذبية والمتقلب المزاج وغير المتوقعة هو من بوسعه أن يُبهر العاملين معه ويرهبهم. كما أنَّ استئثارهم بالفضل لأنفسهم عند تحقيق الإنجازات، ولومهم الآخرين وتحميلهم المسؤولية عن الإخفاقات هو ما يجعلهم آسرين وفي الوقت نفسه مُسببين للسخط والغضب.

ومن بين المصطلحات الدالة على أنواع الشخصية، تُعدَّ النرجسية إحدى أكثر المصطلحات التي أفرط الناس في استعمالها وإساءة فهمها. إذ يتصل أول تصور خاطئ عنها في أنّها، على شاكلة الأمراض المُعدية، حالةٌ ممكن أن «يُصاب» بها الشخص. في المقابل، لا يولد أحدٌ حاملًا معه النرجسية على الرغم من إمكانية تعقب جذور هذه الخاصية النفسية إلى سنوات الطفولة المُبكرة. نميل أيضًا إلى انتقاد النرجسية في الآخرين مع عدم القدرة على التعرف عليها في سلوكياتنا. النرجسي، بحسب التعريف البليغ والوجيز الذي قدمهُ الكاتب غور فيدال هو: «شخصٌ أفضل منك في المظهر».

إننا نرجسيون جميعًا بدرجات متباينةٍ، هذه حقيقة لا مجال لإنكارها. فمن دون جرعة مناسبةٍ من النرجسية، لن نتمكن من استجماع الثقة اللازمة للتقدم إلى وظيفةٍ معتبرةٍ، أو التحلي بالشجاعة لتقديم فكرةٍ جديدةٍ أو حتى توكيد السلطة عندما تكون حقًا بأيدينا. وبقولٍ مختلفٍ، ليست هذه الجرعة المناسبة نافعة فحسب، بل أساسية لمساعدتنا في التقدم في مهنهم وأعمالهم. إنه الإيمان بأنفسنا، إنه من يؤجج جذوة طموحاتنا، ويمدنا بالعزيمة التي نحتاجها أحيانًا للبقاء والاستمرار. نحتاج إلى النرجسية لتوكيد آرائنا، وتحدي آراء الآخرين، وتحمل المخاطر المهنية، والتمكن من الابتكار.

وعلى شاكلة كثير من الخصائص النفسية المُبينة في هذا الكتاب،،من المفيد التعامل مع النرجسية بوصفها خاصية تمتد على طول سلسلةٍ لا بوصفها شيئًا إما يحوزه المرء وإما لا. ويوجد في أحد طرفي السلسلة أفراد يعانون نقصًا في النرجسية، إذ يفتقرون الإيمان بأنفسهم، ويتحاشون المخاطرة، وتعوزهم مهارات الحزم والتوكيد. يخشى هؤلاء الأفراد من الخلافات، إذ تُمثّل لهم احتمالًا مرعبًا، بسبب عجزهم عن الدفاع عن أنفسهم. إنهم ميالون إلى الخضوع للآخرين والسماح لهم بقيادتهم بدلًا من أن يتولوا زمام الأمور وأن يشقوا طريقهم بأنفسهم. ومع أن ذلك قد يجعل منهم أعضاء فريق ممتازين، لكنهم لن يكونوا أبدًا مُبتكرين أو قادرين على تغيير قواعد اللعبة.

ويوجد في الطرف الآخر من السلسلة أفرادٌ يتمتعون بتقدير ذاتي أو قدر مناسبٍ من النرجسية. فثقتهم وتفاؤلهم متجذران في الواقع وممتزجان بالتعاطف والرغبة في الاعتراف بالأخطاء. ومع تحليهم بالطموح والدافعية، إلّا أنهم بعيدون عن القسوة والتنكيد على الآخرين في سعيهم لتحقيق تطلعاتهم. من المحتمل أن يطلب هؤلاء الأفراد المساعدة من الآخرين وأيضًا أن يشعروا بالسعادة لنجاحاتهم. إنهم يشعرون بالزهو في عملهم والمتعة فيما يفعلونه. وليست هذه خصائص صحية فقط، بل ضرورية للقادة الناجحين. إن العمل مع مديرٍ تنفيذي بهذه المواصفات يُمكن أن تجعل الموظف يشعر

بالأمان، وأيضًا الفخر بعمله في شركةٍ يُديرها مسؤول مؤثر وناجح.

ويوصف أمثال هؤلاء، أحيانًا، بالنرجسيين المُنتجين لقدرتهم على إنجاز الأعمال. وما يُميزهم عن النرجسيين الخبيثين هو قدرتهم على التأمل الذاتي، وأيضًا تفهم احتياجات الآخرين ومشاعرهم. وعلى الرغم من حساسيتهم إزاء النقد، بيد أنهم يتقبلون التغذية الراجعة المعارضة إذا ما وجدوا فيها مصلحةً لهم وكذلك لشركتهم.

ويتخذ النرجسيون الخبيثون مستقرًا لهم في الطرف القصي من السلسلة حيث يُعرفون، أساسًا، بفتورهم العاطفي وإحساسهم العالي بالجدارة والأهلية. وعلى الرغم من علو كعب طموحهم ورؤيتهم، على غرار النرجسيين الأسوياء، فإن غرورهم وثقتهم بقابلياتهم لا حد لهما؛ وهم عدوانيون للغاية، وقساة لا يرحمون في محاولتهم بلوغ أهدافهم. وإضافةً إلى ذلك، يُبدي هؤلاء اهتمامًا شديدًا بآراء الآخرين بهم، لكنهم لا يخصصون وقتًا كافيًا أو لا يظهرون اهتمامًا بالآخرين ما لم يخدم ذلك مصالحهم. والنرجسيون المتطرفون يتلظون بنار الرغبة في الحصول على إعجاب الآخرين، ولذا، نراهم يستميتون في الظهور بمظهر العظماء، وحتى إظهار بعض التعاطف من حين إلى آخر إذا ما اعتقدوا أن ذلك من شأنه أن يُعزز مؤهلاتهم القيادية. لكن خلف هذه الواجهة البراقة اللامعة من الثقة بالنفس هناك شعور عميقٌ بالضعف وحساسية مُفرطة حيال النقد.

ويؤلف الارتياب إحدى الخصائص الرئيسة عند النرجسيين الخبيثين الذين لا يكفون عن البحث عن الأعداء، وتحسس الإهانات، والانتقادات، والتعامل مع الآراء المعارضة بوصفها تهديدات لتقديرهم الذاتي. يميلُ هؤلاء، عند تعرضهم للإذلال أو المهانة، إلى الاعتقاد خطأً أن الآخرين كانوا مصرين على إلحاق الأذى بهم، أو أنهم يردون على المواقف بعصبيةٍ مُفرطةٍ، هذا بدلًا من الاعتراف أن هذه المشاعر البغضية مستقرة في داخلهم ونابعة منه. وهذا، على الأرجح، يؤدي إلى الارتياب الشديد، أو إلى نمط تفكير:

«إما أن تكون معي وإما ضدي». تُمثل الحياةُ لهؤلاء لعبةً مُحصلتها صفر حيث الناس إما رابحين وإما خاسرين. إنهم يُحيطون أنفسهم، بالطبع، برابحين مفترضين في حين يستبعدون الخاسرين. ومثلما شرح الدكتور بادر في تحليلِهِ لعقلية ترامب، فإن الشعور بأنك خاسر يُحتمل أن يستحضر مشاعر مُزعجة يتعذر تحملها. إنهم يجعلون الآخرين يشعرون وكأنهم خاسرون إما عن طريق تجاهلهم وإما إسقاط خصائص «الخاسر» المطبوعة في داخلهم عليهم، وكل ذلك ابتغاء تعزيز صورتهم عن أنفسهم بواصفهم رابحين وناجحين.

ويُغري بعض المسؤولين النرجسيين العاملين تحت إمرتهم، الذين يتصفون بتدني شعورهم بالجدارة والكفاية، بالشعور بالأهمية والألمعية. وهذا إنما يُفسرُ السبب في انجذابهم نحو هؤلاء المسؤولين؛ هذا الانجذاب الذي يُمكن أن يؤلف عامل قوةٍ وأيضًا مصيدةً. إذ من المرجح أن يكون الثناء العابر مُبهجًا ومُقنعًا إلى حد تحفيز الفرد إلى السعي وتحقيق المزيد، لكنه، من جانبٍ آخر، قد يُمثل رحلة نزولٍ إلى داخل مصيدة أرنب مُحكمة تؤدي، في النهاية، إلى جنيهم ثمار الإنجاز والنجاح وخروجك بقدرٍ قليلٍ منهما. ولذا، كلما أبكرت في تقبل الحقيقة القاسية التي تقول: إن كل أكاليل الغار والثناء ستُعلق حول أعناقهم لا عنقك، كان ذلك أفضل وأكثر فائدةً لك.

كان أحد المديرين في شركةٍ في نيويورك حائرًا لا يعرف ما يُمكن توقعه من رئيسه النرجسي. قال لي: «لم أكن أملك أي فكرة عما سيفعله: أسيرفعني إلى السماء في إطرائه أم سينزلني إلى أسفل سافلين بوصفي الموظف الأكثر عجزًا الذي تعامل معه في مسيرته العملية؟ وهذا التقلب في المواقف والمفاجآت الدائمة هي أحد الأمور التي تجعل من العمل مع رئيسٍ مثل هذا مُرهقًا وباعثًا على التوتر. لو كانوا عدوانيين ومزعجين على الدوام، لكنت عرفت مع من تتعامل». ثم أضاف: «كان دائم التقلب في تعامله معي، إذ ينتقل من أقصى اليمين إلى أقصى الشمال؛ فهو إما يكيل المديح لي؛ لأني أؤدي عملًا رائعًا من وجهة نظره، ولأنه كان مُحقًا في قراره بترقيتي - كان هذا

الجانب كثيرًا ما يُعزز صورته الإيجابية عن نفسه؛ وإما غاضبًا ناقمًا علي لفشلي في تأديـة المهام. كان مزاجه الحاد يمتزج بسـلوكيات طفولية مثل رمي كل ما تصل إليه يده، بعصبيةٍ، على المنضدة.

عـلى الرغم من ذلك، يُقرّ المديرُ، ويعـترفُ بالمواهب الفريدة التي يتمتع بهـا مسـؤوله التنفيذي، إذ يراه شـديد الذكاء ومؤهلًا لتنفيـذ الأعمال الأكثر صعوبةً وتعقيدًا. تحدث معي مُبينًا: «كان هناك جانبٌ إيجابي في نرجسـيته، إذ كان أيضًا يُظهر قدرات إنتاجية فريدة، وكان بارعًا في تنفيذ الأعمال. بعد كل ذلـك، يجب عـليَّ الاعتراف أنه كان بارعًا في عملـه. يؤلمني قول ذلك، لكنها الحقيقـة. وكان يُحب التواصل مع المشـاهير والعظـماء، وكان مُصغيًا ممتازًا في أحاديثـه معهم. وكان ما يقوله هـؤلاء المتنفذون يترك تأثيرًا عميقًا في داخله، إذ كان يميل إلى تصديق أي شيء يقوله أحد هؤلاء له. وكان شـديد الاهتمام بالمكانـة الاجتماعية ومُتنبهًـا للمُهمين والمتنفذين في العالم الذين كان شـغوفًا بالإعجاب بهم. لكنه كان يُسـعد بتجاهلهم وركلهم من حياته إذا ما تغيرت صروف الدهر معهم».

وزاد عـلى حديثه قائلًا: «كان المُدير يعـرف، بفضل ذكائه الفائق، عندما يتغـير اتجاه الرياح أو عندما يتجاوز الحـد المطلوب في أمرٍ ما. كان يتنمر دائمًا عـلى النسـاء، أو على من هم دونـه في القوة والمكانة. كثيرون تأذوا بسـببه، لا سيما الضعفاء منهم مثل النساء المسؤولات عن إدارة مكتبه اللاتي كان قاسيًا في تنمـره عليهن. لم يكن تنمره جسـديًا، ولا جنسـيًا، ولم يكن يتحرش بهن، لكنـه كان تنمـرًا فظيعًـا لا يُطاق. إنـه يدفعهن إلى البكاء». وأردف شـارحًا: «نظـر هـذا المُدير، في أحد الاجتماعـات، حوله والتقط شـخصًا ما كي يتنمر عليـه-وكان هـذا الشـخص في العادة-لكـن ليس عـلى الدوام-امـرأة. مع ذلك، لاحظنا تغيرًا في سـلوكه بعد انطلاق حركة «أنا أيضًا» (#MeToo) الاجتماعية لمناهضة التحرش الجنسي، إذ بدا أكثر لطفًا مع العاملين معه. كان يُـشرع في البحث عن شـخصٍ ما ليتنمـر عليه، ثم يُـدرك: «لا ينبغي لي فعل

ذلك»، كان يملك من الحصافة والوعي ما يُمكنه من الاستمرار في العمل، ومعرفة متى يتعين عليه التراجع إذا ما مضى بعيدًا في مسألةٍ ما. وكان بوسعه أن يُظهر، أحيانًا، بعض التعاطف ليُثبت أنه كان رئيسًا جديرًا».

كانت حظوظ هذا المدير تتناوب بين الترقية تارةً، وتنزيل الدرجة الوظيفية تارةً أخرى على يد رئيسه. بدا هذا التناوب في القرارات عشوائيًا، ولم يكن بوسع المدير أن يفهم تمامًا المغزى من الفعلين كليهما: الترقية من جانبٍ، والتنزيل في الدرجة الوظيفية من جانبٍ آخر. وحالما تمكن من إدراك أن القرار الذي اتخذه رئيسه كان بلا سبب، تبددت حيرته، وكف عن شخصنة الأمور. وبدلًا من التماس التأييد والاستحسان من رئيسه، توجه إلى زملائه طلبًا للإشادة بعمله الرائع. وقد ساعدته قدرته على تقدير ذكاء رئيسه وخبرته على فهم ما يحدث واستيعابه.

كان المديرُ التنفيذي فائقًا في نرجسيته، إذ كان شديد الألمعية ويتمتع بقدرٍ كافٍ من الوعي يُمكنه من النظر في أحوال العالم لا من منظوره فحسب، بل من منظور الآخرين أيضًا. وأعانه ذلك أيضًا في تحجيم سلوكه التدميري في حال أثر سلبًا في صورته بوصفه قائدًا مجيدًا. ومع أنه مُصممٌ على الحفاظ على سمعته، فإن ذلك يختلف كثيرًا عن إبداء الاهتمام بمصالح الآخرين. إذ يتصل السلوك الثاني بالمصلحة العامة للعاملين معه بينما يتعلق السلوك الأول بمصلحته الذاتية.

بسطنا القول في أعلاه في التعريف بالمخاطر المقترنة بإدارة رئيسٍ نرجسي لمؤسسة عمل ما، لكن علينا، بموازاة ذلك، التعريف بالإسهامات القيمة التي يقدمها النرجسيون في أماكن عملهم. فهم يظهرون، أساسًا، قدرةً كبيرةً على لفت انتباه العاملين معهم وإلهامهم. فقادةٌ مثل ستيف جوبز، في سبيل المثال لا الحصر، موهبون في العادة وخلاقون وخبراء في مجالات عملهم. إذ يُمكنهم رؤية الصورة الأشمل التي يُخفق آخرون في رؤيتها، وعندهم من التفاؤل والشجاعة ما يُمكنهم من تحقيق رؤيتهم. وهم يميلون، بسبب

حاجتهم إلى الإعجاب وحتى التبجيل، إلى الاستعانة بالمؤدين والخطباء البارعين. وحتى افتقارهم للتعاطف له ميزته الإيجابية، إذ يمنحهم حرية اتخاذ قرارات مؤلمة وضرورية من مثل إغلاق شركةٍ ما أو تسريح الموظفين.

إنَّ رغبة النرجسي الحارقة ونهمه للسيطرة، والمديح والمكانة الاجتماعية يكشفُ عن الدوافع التي تحثه على مطاردة المناصب العليا. وعلى الرغم من أهمية هذه الصفات في أعانتهم على تسلق السلم الوظيفي، يُخشى أنَّ إحساسهم المتضخم بقابلياتهم سيُضعف ويُفسد قدرتهم على الحكم. إنَّ المبالغة في الثقة بصواب أفكارهم تدلُ على ميلهم إلى تجاهل النصائح أو الآراء المخالفة لظنهم أنهم أكثر ذكاءً من جميع العاملين معهم.

وثمة أدلةٌ كثيرة تؤيد ما ذهبنا إليه منها ما أورده المُحلل النفسي الأمريكي كيري سلكوفيكز، إذ قال: «شيءٌ ما يختل فلا تتحقق النتيجةُ المرجوةُ، هذا أمرٌ محتومٌ، أو أنهم قد يواجهون عائقًا خارجيًا. إنَّهم ينجحون إنجاز عمليات استحواذ تجارية كبيرة، وهذا النجاح يعتمد أساسًا على الجاذبية النرجسية للمدير التنفيذي في الشركة المستحوذة، ثم يُكلفون بعض العاملين معهم بمتابعة التفاصيل المترتبة على عملية الاستحواذ، ويدركون لاحقًا أنَّ قرارهم هذا كان كارثيًا. إذ يتولى المسؤول النرجسي تنفيذ فكرة الاستحواذ والصفقة برمتها، ثم يطلب من مرؤوسين يعملون معه معالجة الفوضى الناجمة. وهذا أحد الأسباب الكامنة خلف فشل هذه الاستحواذات في أكثرية الأحيان».

وزاد سلكوفيكز على قوله هذا مُبينًا أن نرجسية مسؤولين كهؤلاء تزداد سوءًا وتستفحل بعد بلوغهم أعلى الهرم الوظيفي في مؤسسة العمل بسبب طبيعة الفقاعة التي يُحشرون في داخلها. فكلما قويت شوكتهم وتعززت سلطاتهم، تقلص حجم ما يتلقونه من تغذية نقدية راجعة، وعليه، يبقون عالقين في حلقة تفكيرهم المُفرغة. يصفُ سلكوفيكز ما يحدث مُفصلًا: «هناك كثير من المديح والثناء في المواقع العليا؛ إذ ستحصل، بوصفك مسؤولًا تنفيذيًا رفيعًا، على الدوام على أشخاص يُشيدون بمظهرك الجذاب

وذكائـك الفائق، وعملك الرائع. وهذا يُعزز الإحسـاس بالنرجسـية. وهنا مكمن الخطر؛ إنّها ظاهرة «الإمبراطور بلا ثياب». إذ إنهم يجنحون، تدريجيًا، نحـو الإيـمان بموضوعيـة ومشروعية الإشـادات التي تُغدق عليـه بدلًا من التفكـير أن دافعهم هو التملـق والمداهنة والأمل بتحقيق مصلحة شـخصية ما».

ويؤلـف النفورُ من مشـاركة الاهتـمام مع الآخرين أحـد أكثر الجوانب المُدمـرة والموهِنـة في تقلد النرجسي المواقع الإدارية العليـا؛ إذ قد يقود ذلك، عـلى الأرجـح، إلى هجـمات حقـودة على المرؤوسـين، بسـبب عـدم تحملهم فكـرة تمتع آخرين غيرهـم بالإعجاب والثناء. وحينما يعتمد أداء الشركة على مدير تنفيذي «نجم»، لا يُشـك أنّ النمو والابتكار سـيكون مُقيدًا ومحصورًا بسـبب حرمان المرؤوسين من تحدي الأفكار السـائدة أو اقتراح بدائل عنها. إنّ تعذر توقع سـلوكيات المسـؤول الأعـلى وكثرة التقلب في آرائه من شـأنه أن يخلـق مناخًا من الخوف والترقب يفقد فيه العاملون دافعيتهم وحماسـهم. هـل يُحتمل حدوث تغير في شـخصية هـؤلاء؟ يعتمد ذلك على شـدة درجة النرجسية عندهم.

فالأفراد الأقل تطرفًا في نرجسـيتهم هم أكثر وأفضل اسـتعدادًا للتعلم والتكيّف، لا سيما إذا استعانوا بمدربٍ أو محللٍ نفسي بارع. ومع أن رؤيتهم، وتفاؤلهم، وقدرتهم على إلهام الآخرين هي مقومات قيمة لنجاح العمل، ثمة عوامل أخرى سـاندة لها لا بـد من توفيرها منها: القدرة عـلى التأمل الذاتي، والإصرار عـلى التحكـم بأنانيتهـم، والرغبـة في طلـب المشـورة إن اقتـضى الأمـر. وسـيحتاج هـؤلاء المسـؤولون، إلى جانـب ذلـك، إلى التخلص من تقسـيمهم العمل إلى رابحين وخاسرين، وتقييم مكامـن القوة والضعف في شـخصياتهم. وخلافًا للنرجسـيين المعتدلين، يبدو التغيير مُستحيلًا تقريبًا في حالة النرجسيين الحقودين.

ثمة اعتقادٌ شـائعٌ عن النرجسـية يُفيد أنّها مجموعة من السـلوكيات، أو

أحد أنواع الشخصية مع إمكانية التعامل معها أيضًا بوصفها رد فعل وقائي على مشاعر أو صدمة يتعذر تحملها مثلما أوضح الدكتور بادر في وصفه لحالة ترامب. فمشاعر العار والمهانة الأساسية تتأصل، بدهيًا، في سنوات الطفولة المبكرة حينما يجدُ الطفلُ الصغيرُ نفسه بلا حولٍ ولا قوةٍ أمام إهمال الوالدين وتجاهلهم، وتجارب الصدمة، أو الاستغلال، فيتغلغل، شيئًا فشيئًا، في داخلهم الشعور أن هناك شيئًا ما سيئًا بطبيعته فيهم. فيعمد هذا الطفلُ إلى طمس هذه المشاعر المُزعجة والمُرهقة، وإخفائها تحت ستارٍ كثيفٍ من الثقة الزائفة. وكلما عظُمت درجة الاستغلال أو الإهمال، ازداد الستار سماكةً والدفاعات متانةً. سيلجأ مسؤولون كهؤلاء إلى اتخاذ إجراءات متشددة للحفاظ على ثقتهم بأنفسهم، وكبح المشاعر المؤلمة.

والمثلنة والتسقيط هما من آليات الدفاع الشائعة التي يوظفها النرجسيون المتشددون. إن حاجتهم إلى الإعجاب للتغطية على شعورهم العميق بالعجز والهشاشة يكتسب زخمًا وقوةً من تسقيط الآخرين. إنهم يُسقطون مشاعر الفشل الكريهة على أهداف غافلةٍ؛ لأن ذلك يُطمئنهم أن منبع الخصائص غير المرغوب بها هو في خارجهم لا في داخلهم. إن الأسلوب الذي يعتمده هؤلاء في رفد شعورهم بالتقدير الذاتي يكون دائمًا على حساب الآخرين.

وإذا كان الوالدان نرجسيين، فإنهما سيُنشآن، على الأغلب، أطفالًا نرجسيين. إن افتقارهم للعطف يدلُ على عجزهم عن تلبية احتياجات أطفالهم الذين يعيشون، نتيجةٍ لذلك، في حالةٍ من الخذلان والوهن. إنهم يتعاملون مع أطفالهم بوصفهم امتدادًا لهم بدلًا من إدراك كمْ هم فريدون في أساليب تفكيرهم وخصائصهم الشخصية. يتحول الأطفال، على وفق هذه الرؤية، إلى دليل على عظمة الوالدين. يقول أحد النرجسيين: «إنه لأمر مذهلٍ أن أكون أبًا لطفل رائع مثل هذا». ويستغل بعض الآباء النرجسيين، بلا دراية منهم، أطفالهم في التخلص من المشاعر المُزعجة والتحرر من الشعور بالهشاشة والضعف، فيدفعونهم، بذلك، إلى الشعور أنهم «سيئون» بطبعهم.

بـول، الرجـل الأعـزب في العقـد الرابـع مـن عمـره، الـذي يُقيـم في كامبردج، مصداق لهذا النوع من الآباء. إذ كانت نرجسيته- مع أنها ليست مرضيـةً كما يتبين في حقيقة إقراره بالمشـكلة وسـعيه إلى النصح والمسـاعدة- مُقلقـة كفايـةً لتُسـبب ضررًا بالغًا، على الأرجـح، لعملـه والآخرين. زارني بـول طلبًـا للمسـاعدة بعدما ترقـى حديثًا، وتسـنم مركـزًا مرموقًا في شركة إدارة المشـاريع التـي يعمـل فيهـا ليجد نفسـه في صراع مع علاقـات العمل المتشـابكة. أخـبرني بول، في أول زيارةٍ له، عن الصعوبـات التي يواجهها في تقديم التغذية الراجعة والحصول عليها، وشخصنة الأمور، والمبالغة في تبني المواقـف الدفاعيـة، والعدوانية بين الحين والآخر. وأصبح هذا السـلوك من الخطـورة في أماكن العمل بحيث اسـتلزم دراسـته في مراجعـة نقدية حديثة. كان بول قلقًا من تعرض عمله للخطر.

كشـف بول، منذ بدايـة حديثنا، عن قدرٍ من الوعـي والرغبة في معالجة هـذه المشـكلات. وتمكنَا، في مدةٍ قصـيرةٍ، من مناقشـتها وتحليلها، لكننا، كما هي العادة في حالات مثل هذه، كنا نلامس جوانب شـائكة أعمق في نفسـية بول بينما كان يكشـف عما يُمكن أَن يؤلف الأسـاس لردود أفعاله العدوانية في مكان العمل. وتبين لنا الارتباط الوثيق بين هذه الردود والنرجسية. فعلى الرغـم من حصافته وقدرته على الاسـتبصار، كان سـوء تقديـره للأمور من أكثر الجوانب مدعاةً للقلق في شـخصيته. أخبرني بول عن شـعوره بـ «الفرح الغامـر»، ورغبته في الاحتفال مع العاملين معـه، لكنه كان مُترددًا في الإقرار بالخطر البالغ الذي كان من المحتمل أن يعرض نفسـه له، ويعرض الآخرين أيضًا في المستويين المهني والشخصي. وعلى الرغم من اعترافه أَن أفعاله منافية للعقـل أحيانًا، ثمة جزءٌ في داخله مقتنعٌ بهذه المشـاعر الجياشـة. فعندما كان زملاء بول يقدمون له تغذية راجعة سـلبية أو يخذلونه في أمرٍ ما، كان يشـعر كما لو أَن ما يفعلونه هو هجومٌ شـخصيٌ عليه يسـتحق ردًا انتقاميًا من جانبه، أو هـذا مـا كان يتراءى له. قال بول: «أفكر كثيرًا: إنك إن لم تشـعر بالأشـياء

بقـوةٍ، فربما يعني ذلك أنك لا تُبـدي اهتمامًا كافيًا. كنت اعتقد أن أخذ الأمر على محمل شخصي هو إحدى نقاط قوتي؛ لأنه يعني أني أُبدي اهتمامًا حقيقيًا، وأني شـغوفٌ بعمـلي». وزاد عـلى قولـه: «إذا انزعجت مِن أمرٍ ما، بوسـعي التعامل معه بالتمسـك بمشـاعر لطيفةٍ وأكثر إيجابية. هناك طريقةٌ مفيدةٌ هي استعمال المشاعر الإيجابية الرائعة للتغلب على المشاعر السيئة [على الرغم من أن] التأثير قد يكون معاكسًا في بعض الأحيان. إذ إن شـعورك بالقلق البالغ لأمر ما يُرجح أن يقضي على المشاعر المُبهجة في داخلك». إنه الشعور الجياش نفسـه سـواء أكان الأذى فعليًا أم متخيلًا، وأيضًا، سواء أكان التملق مُتخيلًا أم فِعليًـا، سـطحيًا أم حقيقيًا. وليس للواقع معنى مقارنـةً بتوقه للمديح من جانبٍ، وخشـيته من النقـد الذي قد يكون موجعًا مـن جانبٍ آخر. ويرتكز الجـزء الأكـبر من سـلوكه على محاولة قمع المشـاعر السـلبية وضـمان التدفق المتواصل للمشاعر الإيجابية في آن معًا.

قـال بـول موضحًـا: «أشـعر بالحـماس والإثـارة عندمـا أحظـى بقبول الآخرين واستحسانهم، سواء تعلق هذا القبول بكوني قائدًا بارعًا أم شخصًا ماهرًا في عمله، وأيضًا بوصفي شـخصًا لطيفًا يتصرف كما لو أنه أصغر سِـنًّا منهـم». ثم اتسـعت حاجة بـول إلى لفت أنظار الآخريـن لتنتقل من الزملاء المقربـين إلى العملاء وغيرهم من أطراف العلاقـات المهنية. وكان الخطر هنا يتلخص في دور تفسيره المُتخيل والواهم للأحداث في التأثير سلبًا في أحكامه المهنية. لقد أسهمت آلياته الدفاعية المُعقدة والمتطابقة في تشويه الواقع كثيرًا، وفي دفعه إلى تبني ردود أفعال متشنجة. كان بول يُريد من الناس التعامل معه بوصفه رجلًا معاصرًا: جذابًا، وذكيًا ولطيفَ المعشر. وابتغاء مواجهة مخاوفه من رفض الآخرين له أو الشعور باليأس والعجز، كان بول يحرص على دفع المحيطين به إلى الاعتقاد بأهميته وجاذبيته. وفي غمرة انغماسه بعلاقات سادها تعاطـي المخـدرات، كان بول يعتقـد بإمكانية إقامته علاقة شـخصية عميقة ومُميزة مع شخصٍ آخر.

كان بـول، مع إقراره بالمخاطر المُتضمنة، يسـوغُ أفعاله أيضًا، بالإصرار علـى النتائـج الإيجابية التي يُحتمل أن تُسـفر عنها. إذ قـال لي: «إذا كنتُ أُريد من الناس أَن يقدروني حق قدري، فإني سـأتصرف بنحوٍ أفضل [لأني أُريد] الحفـاظ عـلى المشـاعر الجميلة التـي يكنونهـا لي. وهذا مـا أفعله تحديـدًا مع الأصغـر سِـنًا الذيـن يولون أهميةً بالغـةً للنوعية في مكان العمـل، أو أنهم لا يقدرون كثيرًا الرجال المتحجِرين والكارهين للنساء نسبيًا».

وضرب لي مثلًا امرأةً استعان بها في العمل، فطلبت أجرًا أقل مما يحصل عليه زميلها في الموقع نفسه. قال بول: «كان من المُغري أن نقول لها إننا سنلتزم بما طلبتـه منا. وأتذكـر أني أجبتها بـ «كلا»، علينا أن نُقدم لهـا الأجر الأعلى مـع أنهـا لم تطالـب به؛ لأني لم أرغـب أن أتصرف على شـاكلة بعض المديرين الذيـن يغمطـون حق النسـاء. كنت أُريد أن أخبر معارفي أني قد سـاعدت في تحقيق بعض المساواة. وحتى التفكير في رغبتي بالارتقاء إلى ذاك المثال يكون مدفوعًـا بالرغبة في أن يـراني الآخرون وأنا أفعل الـشيء الصحيح. إنها هذه الرغبة التي طغت على كل شيء حتى فعل الشيء الصحيح، إذا توخيت الدقة في القول. إنها النزعة النرجسية، في جزء منها؛ لأن الشخص الإيثاري سوف يرغـب في فعـل الشيء الصحيح بـصرف النظر عن معرفـة الآخرين به. قال بـول: «لم أُخبرهـا بذلـك لأني أعي تمامًـا ضرورة ألا أظهـر بمظهر النرجسي عبر القول: «كم أنا رائعٌ!». إِن إخبارها قد يؤدي إلى نتائج عكسية. إِن الجزء الأكبر مما يوجه تفكيري ويؤثر فيه هو كيف أجعل الناس ينظرون لي بوصفي رجلًا حديثًا رافضًا لممارسـة التمييز العنصري على أسـاس الجنس أو العرق، وتبعًـا لذلـك، ففعل كل ما من شـأنه الحفاظ على هـذا التصور أهم مما يجري عـلى أرض الواقـع. هذا مثالٌ على سـطوة الرغبة في تقديـم انطباعٍ إيجابي عن نفسي كي أتمكن من تلقي الثناء بصدقٍ ورحابة صدرٍ».

وبينـما يريـدُ بول من الآخرين أن ينظروا إليه بوصفه شـخصاً ذا أخلاقٍ ورفعةٍ في مكان العمل، كان يُريد أيضًا منهم أن ينظروا إليه بوصفه مُحبًا للمرح

واللهـو. وعـلى الرغم من التناقـض الظاهري بـين هذين الجانبـين، إلا أنهما يُشبعان نهمه للثناء والمديح واهتمام الناس به، سواء أكان هذا الاهتمام حقيقيًا أم لا. وهناك أيضًا الجانب الهوسي في سلوكه، المُميز للشخصيات النرجسية. لا شـك في أن التجارب والمشاعر الإيجابية المُبهجة يُمكنها أن تكون مُحرضة، ومثيرة، وحتى مُغامِرة؛ وبالطبع، بوسـع هذه المشـاعر أن ترفع من معنويات الشـخص، وأن تدفع الكآبة والاسـتياء بعيدًا. كان الـصراع مُحتدمًا في داخل بـول بين التحكـم بأنانيته وحاجتـه إلى الإعجاب. وكان الألم يغمره بسـبب فشـله في قراءة الموقف، وأيضًا اعتقاده الواهم أحيانًا أن العلاقات تعني شيئًا أعمق مما هي عليه في الواقع.

سـألته: «هـل تتذكر حكمًا سـيئًا اتخذته في مرحلةٍ ما لأنك كنت تسـعى وراء إعجـاب شـخصٍ ما؟» فأجـاب: «نعم. يُمكن أن ينتهـي الأمر بك إلى التعلق بشـخص غير مناسـب؛ لأنـك تُريد الحفاظ على ذلـك الإعجاب. أو قد ترتبط عرضًا بعلاقة صداقة مُرهقة ينتهي بك الأمر فيها إلى الكشـف عن تفاصيل من حياتك اليومية أكثر منها المهنية».

فألححت عليه في السؤال: «هل تحاول دائمًا التأثير في الناس؟» فأجاب: «هـذا جانـبٌ واحدٌ ممـا أقوم به. الأمر يتعلـق، وأنا واعٍ لذلـك، بالعثور على أشـخاص لهم الاهتمامات نفسـها مثل تنـاول الشراب في سـاعات متأخرة، وقضـاء أوقـات لطيفة... ومشـاركة القصص... حسـنًا، إنه ذلـك النوع من التواصل. أمور لا تنجح بطبعها- مناسبة».

ويتمثـل الخطـرُ هنا في أن بول بات مقتنعًا للغاية بتفسـيره للأحداث إلى حدٍ جعله يُصدق أن بوسعه النفاذ إلى عقول الآخرين ورؤية نفسه كما يرونها. غير أَن نسخته عن هذه الأحداث تفتقر، على الأغلب، الدقة، وتؤلف محض إسـقاط لأفكاره- سـواء أكانت هذه الأفكار عن نية الناس مضايقته وإلحاق الأذى بـه، أو فشـله في معرفة حقيقـة العلاقة مع الآخرين، وتخيـل أنها أكثر وثاقـةً ممـا في الواقـع. من الجائـز أن يؤدي هـذان الفعلان كلاهمـا إلى نتائج

مُدمرة. إذ تغدو النرجسية انعكاسًا للهزيمة الذاتية عندما يُصبح الشخص مهووسًا بخلق صورةٍ مذهلةٍ عن نفسه تعميه عن معرفة رأي الآخرين به.

كان والدا بول صارمين في نرجسيتهما، ويفتقران الذكاء العاطفي للتخفيف من أنانيتهما، أو إدراك حجم الضرر الذي كانا يُلحقانه بابنهما. مع ذلك، لم يكن بوسع بول أن يُنكر جوانب التشابه التي تجمعه بهما على الرغم من شعوره بالغضب من سلوكياتهما الأنانية.

أخبرني بول: «ورثَ جزءٌ مني منهما حُب النفس الشديد. لا يتعلق الأمرُ بكوني مُنتقدًا، بل بصراعي مع نرجسيتي. أعي تمامًا أن نوازعي النرجسية في حاجةٍ إلى تلطيفٍ». أعترف لي بول أن والديه لم يكونا قادرين على رؤيته على حقيقته، وهذا يشرحُ السبب في رغبته المُفرطة باهتمام الآخرين وإعجابهم به. قال بول: «اعتدت على التدقيق في كل شيء. مثلًا، هل أحرص على أن يراني الآخرون على حقيقتي، أي كما أنا، وهو شيءٌ لم تفعله عائلتي معي قط؟ كان الأمر سطحيًا معهم على الدوام. كان والديّ مهتمين بتوفير احتياجات الحياة الأساسية مثل الملابس، والطعام على المنضدة، والتأكد من انتظامي في المدرسة. لكن، هل أنت حي؟ نعم، عظيم، ضع علامة في المربع، جيد... استمر. لم يكونا يسألانني: «كيف حالك؟» أقصد ذلك صدقًا وحاولت فهم ما يجري أدنى السطح».

وأضاف بول: «كنت طوال حياتي أخلط بين توفير الاحتياجات الأساسية والجوهرية. ثمة مستوى كامل أدنى مما هو جوهري، نحو «كيف أنت بوصفك شخصًا؟» و«ما الذي يجري معك؟». وحتى محاولتهما فعل ذلك كانت تبدو غير حقيقية أنهما لا يهتمان حقًا. ولذا، عندما يسألان: «كيف حالك؟» تظن أنهما يُريدان منك أن تقول: «على ما يرام». إنهما لا يرغبان صِدقًا في معرفة أحوالك. ولذا، أحرص على الارتباط بعلاقات أعمق حيثما أجدها».

يتمتع بول بتبصرٍ وقدرةٍ على كبح جماح نرجسيته أفضل بكثير من

والديه. قال لي عن ذلك: «بذلت جهودًا كبيرةً لتعلم كيفية الانتفاع بها، والتسلح بالوعي اللازم في محاولة كبح جماح نفسي والحد من الجوانب المُدمرة في النرجسية. وربما بوسعي أن أضيف أن النجاح لم يكن حليفي على الدوام. لكني، على الأقل، كنت أحاول تحقيق الهدف.

كان السبب في نرجسية بول هو فشل والديه في أن يُظهرا اهتمامًا حقيقيًا به، فجعله ذلك يشعر بالرفض والانكفاء. وعندما تعرض إلى النقد، أو ما تخيل أنه هجوم عليه في مكان العمل، نشطت هذه المشاعر المكبوتة وطفت على السطح. كان والد بول ذا مزاج يصعب التنبؤ به أو السيطرة عليه، فكان أن وقع ابنه ضحيةً له. ولذا، كان الجزء الأكبر من سلوكه محاولةً منه للتحكم بالنتائج لتلافي نوبات الغضب التي خبَرها في طفولته. وضمان تأثر الناس وإعجابهم به يُخفف من احتمالية تعرضه للانتقاد والهجوم.

أظهر بول شجاعةً فائقة، في أثناء عملنا معًا، في مراجعة ما يقبع خلف نرجسيته. وقد أسهم كل من تبصره وصدقه، وأيضًا مخاوفه من أن يتأثر عمله سلبًا بسوء تقديره وحكمه، في تمكنه من معالجة المشكلة. أخبرني بول بعد تفكيرٍ عميقٍ بالتغيرات التي أجراها في مسيرته المهنية مُبينًا: «تمكنت في العمل من القضاء على نزوعي نحو شخصنة الأمور. وكنت قادرًا على التغلب على ميلي نحو التحكم بالتفاصيل، وتلافي الشعور بالانزعاج بشأن الأمور التي يتعذر التخطيط لها. أدركت أن الغضب الذي كنت أشعر به أحيانًا هو في الأصل غضبٌ من والديَّ. كُنت دائب البحث عن علاقات متوهجة أحاول فيما بعد توطيدها- لا يزال ذلك واضحًا وضوح الشمس، وهذا يعني أني اختار أحيانًا أن ارتبط بصداقةٍ مع شخصٍ احتاج إلى الحفاظ على مسافةٍ معينةً منه».

إذن، كيف يجب علينا التعامل مع زملاء العمل النرجسيين؟ إن أول خطوةٍ يتعين عليك القيام بها هي محاولة تحديد نوع الأشخاص النرجسيين الذين تتعامل معهم. هل هم واعون ظاهريًا؟ هل يأتي اهتمامهم بالآخرين

لأسباب غير مصلحتهم الشخصية؟ هل يُمكنهم التحكم بعواطفهم؟ إذا كان «بلى» هو جوابك عن هذه الأسئلة، فهذا يعني أنك، على الأرجح، تتعامل مع نرجسي مُنتج، وعليك ألا تتردد في تقديم الأفكار وتحدي السائد منها.

تذكر، عمومًا، أننا جميعًا نتكل على ثناء الآخرين وتقديرهم العالي لنا في تعزيز شعورنا بالثقة والاحترام الذاتي. والشعور بالانزعاج عند التعرض للنقد أو عند الكشف عن مكامن ضعفنا وحالات فشلنا هو شعور إنساني للغاية. والشخص النرجسي الذي يعمل معك ليس وحشًا، بل هو، على الأغلب، شخصٌ شديد الحساسية إزاء التجارب الصادمة المُبكرة ومُحطم عاطفيًا بسببها. إن معرفة أن خلف هذه الواجهة الواثقة والكاريزماتية هناك شخصٌ خائفٌ ومجروحٌ سيُساعدك في الحصول على بعض التعاطف.

تعاطفت إحدى النساء الأمريكيات، التي تحدثت معها، مع حاجة مديرها في العمل الدائمة إلى الإعجاب. ومع أن هذا المدير كان يحظى، على ما يبدو، بكل شيء: الذكاء، والمظهر الجذاب، والنجاح المهني، وأسلوب حياة محسود عليه، وثلاثة منازل في لوس أنجلوس، ونيويورك، وجنوب فرنسا، إلا أنها أحست أنه يعاني نقصًا في جانبٍ ما. إذ تحدثت عن نرجسيته مُبينّة: «يبدو الأمر كما لو أنك تمتلك سيارةً في خزانها ثقب، وأنك في حاجة إلى الاستمرار في تعبئته طوال الوقت بسبب تسرب الوقود منه. وعليه، عليك أن تجد حلًا نهائيًا للمشكلة بدلًا من التوجه إلى محطة التزود بالوقود من حينٍ إلى آخر. ومن أجل إدامة هذه الحاجة، أنت بحاجةٍ إلى قدرٍ أكبر من النرجسية، وأيضًا بحاجة إلى إدامتها بنحوٍ غير محددٍ».

أما إذا كانت إجاباتك عن هذه الأسئلة هي «كلا» مدوية، إذن، أنت تتعامل مع نرجسي متعنت. وفي هذه الحالة، أنت بحاجة إلى الاطلاع على نصائح «افعلْ» و«لا تفعلْ» في أدناه. وللأسف، كما سترى، فإن هذا يعني أن تضع عقلك وإحساسك بالإنصاف جانبًا. إِن الطريقةَ التي يجب عليك

الرد بها ستبدو مخالفةً حدسيًا لغرائزك وأحكامك الأكثر قيمةً. ربما تعترض أن نصيحةً مثل هذه غير مُنصفة، وربما تعتقد بضرورة التصدي للمتنمر ومعاقبته. لكن لا تفكر بما هو عادل وصحيح فحسب، بل فكّرْ بما يخدمُ مصلحتك. من غير المحتمل أن يتغير النرجسي المتعنت، ولذا، فمسألة تكيّفك معه مرهونةٌ بك. وبموازاة ذلك، فإن كثيرًا من مهارات التواصل التي تحوزها لن تُفيدك كثيرًا؛ وبالمثل، فإن التملق والتزلف لن يخدمك كثيرًا، فالنرجسيون أذكياء في العادة، ولذا، قد تسوء العلاقة بينكما إذا ميزوا كذبك وزيفك. ينبغي أن تضع نصب عينيك تحقيق أقصى استفادة من ذكائهم وألمعيتهم مع الحيلولة من دون إلحاق ضرر يُمكن تفاديه باحترامك الذاتي وسمعتك المهنية.

وإذا وجدت أن احترامك الذاتي قد سُحق، أو أنك قد فقدت ثقتك بنفسك، وبدأت تتصرف بخلاف طبعك، عليك، حينها، التحدث مع شخصٍ تثق به أو تلتمس الاستشارة المهنية لمعرفة فيما لو كان ما يفعله النرجسي ينكأ جروحك القديمة. وفي المقابل، يُحتمل أنك قد تقبلت، بلا وعي منك، إسقاطاتهم السلبية، فتصدق أنك خاسرٌ. إن تواصلك مع شخص بقدرته قطع هذا الحوار الداخلي المُدمر الذي يقض مضجعك سينفعك في إدراك أنك لست الطرف الملوم.

في أدناه بعض النصائح المفيدة في التعامل مع النرجسي المتعنت:

١. تجاهلهم. من المرجح أنهم سيشعرون بالإهانة، ويردون بقسوةٍ.

٢. واجههم. يُمكن لهذا الفعل أن يجعلهم ذهانيين مرتابين وحقودين انتقاميين.

٣. اشرحْ رأيك بوضوحٍ. سيكون الرد عليه، على الأرجح، متعطفًا ومُستصغِرًا.

٤. توقعْ الإقرار بالفضل أو الشكر، لا التعاطف أو الاهتمام بك.

٥. تلقَ النقد مباشرةً منهم.

٦. سايرْ غرائزك في الرد عليه.

٧. انتقـادك أو توبيخك قـد يُلحق الضرر باحترامهم الـذاتي. وعندما يشعرون بالتهديد، فإنهم سيردون عليك.

٨. حـاولْ أن تشرح وجهة نظرك. إنهم، غالبًا، لن ينتبهوا لها ما لم تخدم مصالحهم أو تُساعدهم بطريقةٍ ما.

بعد كل ما قيل في أعلاه، لا تتهاونْ مع السـلوك التعسـفي والاستغلالي أو المُتنمر. وإذا قررت أن الوضع فوق طاقة تحملك، ابحثْ عن عملٍ آخر.

افعلْ الآتي:

١. كنْ مسـتعدًا، فهم سيستولون على إنجازاتك وينسبون الفضل فيها إلى أنفسـهم. ولـذا، حاول الحفاظ على سـقف توقعاتك مُنخفضًا. اعلمْ أن المسألة برمتها تتعلق بنجاحهم لا نجاحك.

٢. حافظْ على حماسـك في محاولتك تقديم برنامجك. حاولْ التعرف إلى برامجهم وقدّمْ أفضل ما لديك للتمكن من مجاراتهم.

٣. استفدْ من نقاط قوتهم، وثمّنْ تفوقهم وقدرتهم على الإلهام.

٤. ابـدأْ حـوارك معهم بموضوعـات متحديـة وتغذية راجعـة نقدية مصحوبة بالثناء.

٥. احتفـظْ بسـجلٍ للحـوارات والمناسـبات التي تشـترك فيهـا لحماية نفسك. من الجائز أن يلومك النرجسي إذا ساءت الأمور في العمل.

٦. استعنْ بالأصدقاء، والعائلة، والزملاء لدعم احترامك الذاتي.

٧. ركّزْ على التوافق بين أفكارك وغايتهم.

٨. تجاهلْ الطلبات غير المنطقية. إذ إنهم، في غمرة هوسـهم وإدمانهم، يصدرون سيلًا من الأوامر التي يتعذر تحقيقها.

لقد ذكرت ذلك سلفًا، لكني أرى ضرورةً لتكراره: إذا وجدت العيش مع النرجسي متعذرًا، ابحثْ عن عملٍ آخر حفاظًا على صحتك العقلية ورخائك الشخصي.

الفصل الحادي عشر

رب ضارةٍ نافعةٌ: عندما تهبُ صفاتنا العصبية لإنقاذنا

«وحدهم السُذج هم السعداء؛ لأنه إذا كُنت قادرًا على قراءة صحيفةٍ، ما الذي يوجد فيها لتكون سعيدًا بشأنه» اليس شراغاي

لم تكن اليس، والدتي، محللة نفسية ولا فيلسوفة، بل يهودية فخورة لها من تجارب الحياة وخبراتها ما يفوق جميع المُحللين مُجتمعين، أو هذا ما كنت أظنه عندما كُنت شابةً. كانت ترغب أن تجعل العالم طوع بنانها، لكنها كانت مضطرةً إلى التعايش مع خيبة الأمل، إذ ليس هناك كثير من الناس ممن يودون الإصغاء إلى رسالتها. «لم لا يُصغي لي أحدٌ؟» كانت اللازمة التي تتردد على لسانها، وكانت في حيرةٍ من أمرها بشأن السبب الذي يجعل من حولها لا يأخذون على محمل الجد حلولها العالمية.

وعلى الرغم من أنها فعلت ما بوسعها للتكيُّف مع ما فرضه القدر عليها، إلا أن حياتها لم تكن سعيدةً قط. في الواقع، لم يكن هناك كثير الذي يجعلها سعيدة، مع ذلك، لم تعرف الكآبة طريقًا إليها. وهذا يقودني إلى أحد أقوالها الأخرى: «العالم كله يتناول عقار بروزاك المُضاد للكآبة ما عداي. ألا

تعتقد أنه إذا كان هناك شـخصٌ عليه تناوله، فهذا الشـخص هو أنا؟». ليس بوسعي الجدال في هذا الشأن!

عندمـا كانـت اليـس في العشرين من عمرهـا، في مطلع العـام ١٩٤٤، أقدمت القوات النازية على اعتقال عائلتها مع جميع اليهود الآخرين في مدينة كوسيس، الواقعة في سلوفاكيا حاليًا، ثم رحلتهم جميعًا إلى معسكر أوشفيتز. وحالما ترجلوا عن قطار المواشي الذي حملهم لأيام من دون تزويدهم بالطعام والـشراب، أُرسِـلَ والداهـا مبـاشرةً إلى جهـة اليَمـين، أي إلى غـرف الغاز، وأُرسِـلت هي إلى الجهة المقابلة. قضت اليـس ما تبقى من مدة الحرب عاملة سخرة تتضور جوعًا. وما أن وضعت الحرب أوزارها حتى عادت إلى الديار حيث تحطمت سريعًا آمالها بالعثور على أحياء بين أفراد عائلتها. وعلى الرغم من مغادرتها المعسكر، إلا أَن ذكرياتها فيه لم تغادرها قط في العقود اللاحقة، على الأقل نفسـيًا. كانت خائفةً على الدوام، وكانت تستعيد ذكريات لحظات الفـراق، عندما شـاهدت والديها آخـر مرةٍ، كلما غادرنا البيـت، متجهتين أنا وأختـي إلى المدرسـة، ووالدي إلى العمـل. وكان غضبها العـارم إذا تأخرت يومًـا عـن موعـد وصـولي إلى المنـزل يخيفنـي. لم أدرك حينها السـبب، لكني فعلت بعد ذلك، إذ لم تكن والدتي تراني صِدقًا، بل ترى وجوه الأعزاء الذين فقدتهـم. لم تكـن والدتي تتحدث كثيرًا عن هـذه التجارب، لكن ما باحت به كان كافيًا لبث الهلع في قلبي.

يبـدو أن مـا من أحدٍ مـن الناجين من معسـكرات الاعتقـال ليس لديه «شـخصٌ ناج ما: أخـت أو عمة أو حتى ابن عم، عـداي، إذ لم ينجُ أحدٌ من أهلي». وبينما كانت تقول ذلك، كانت ترفع يدها المقبوضة نحو ربٍ متخيلٍ، كما لو أنها تُريد أن تقول له: «كيف يُمكنك السـماح بحدوث ذلك؟ حتى لَو لم أكن مؤمنةً بك، أنا غاضبة منك!» إن إصغائي الدائم إلى قولها هذا قد زرع الحزن في داخلي وجعلني أفقد ثقتي العميقة بالإنسانية.

كُنت أُنفق السـاعات في طفولتي في محاولة تخيل المشـهد، وكنتُ أسأل:

«كيف انتقلت والدتي إلى مدينة كوسيس بعد التحرير؟» و«أين نامت بعد وصولها إلى هناك؟»، و«من وفر لها الملابس، ومكان المبيت، والسرير، وشيئًا من الطعام؟». اجتاحت هذه الأسئلة مُخيلتي لقلة ما كانت تُدلي به والدتي عن تلك التجربة المريرة. ثمة إشارة تركتها لي في حديثها الآتي: «بعد وصولي إلى كوسيس، مررت بملعب تنسٍ، وصرخت فتاة مسيحيةٌ بوجهي قائلةً: «ماذا تفعلين هنا، ظننت أنهم قتلوكم جميعًا؟» هذا كان نوع الترحيب الذي تلقيته عند وصولي الديار». كانت تبدو عصبيةً على الدوام. وكانت تُكرر الجواب نفسه في كل مرةٍ كنت ألومها فيها؛ لأنها تجعلني أفقد صوابي بسبب نوبات غضبها غير المنطقية «لا تلقي اللوم عليَّ، بل على هتلر».

ومرةً أخرى، لم يكن بوسعي الرد عليها. ولم أُفلح قط في توضيح ما أعنيه؛ لأنها كانت الضحية بلا أدنى شك، وهذا بدوره جعلني أشعر بالذنب إلى حدٍ ما. كُنت أسأل نفسي: «ما الحق الذي أملكه في إيقاع المزيد من الأذى بها؟». ولذا، التزمت الصمت.

لاحظت، في سنوات مراهقتي المُبكرة، أن بوسعي التخفيف من مخاوفها بإبداء التعاطف مع مأساتها ومحاولة تفهمها. كان وجعها والتياعها يفوق كثيرًا احتياجاتي التي أهملتها من أجل العناية بها. وعليه، بدأت بتنفيذ خطة إعادة تأهيل استندت فيها إلى تذكيرها وجعلها تعيش ثانيةً ما كانت تُحبه عندما كانت طفلةً. إذ اصطحبتها، أولًا، إلى الحدائق العامة لتذكيرها أن الطبيعة ليست مكانًا لمعسكرات الموت فحسب، بل إنها أيضًا مكانٌ للراحة والسكينة. ثم كنا لا نكف عن الحديث: عن الكتب، والشأن السياسي مثل حرب فيتنام، ومحاكمات ووترغيت، وعن إسرائيل في أغلب الأحيان. فبينما كانت تعترف أنها «شيوعية الهوى»، إلا أنها كانت تصوت للجمهوريين في المعتاد، وكانت تصرُّ أن في ذلك منفعة لإسرائيل. كانت، في الحقيقة، قد حسمت أمورها بهذا الشأن.

كما أني اصطحبتها إلى المسرح، وشاهدنا معًا كثيرًا من العروض

المسرحيـة الكوميديـة في التلفزيـون حتى إنَّها كانت تضحك عند مشـاهدتها مسلسـل «أبطال هوغان» الكوميدي عن معسـكرٍ للأسرى في ألمانيا النازية. وهكـذا، حصلت، أخيرًا، على أم تؤدي وظائفها بشـكلٍ طبيعي. بلى، كانت محُطمـة في داخلهـا، لكنهـا كانت أيضًا تتمتـع بذكاء بالغ، وإحسـاس عميق بالإنسـانية، وحس دعابـة رهيف. إن مسـاعدتها بهذه الطريقـة لم يُخفف من شـعورها بالقلق فحسـب، بل جعلها أقل شـعورًا بالذنب لأي سوء تصرف يبـدرُ مني. لقـد تماهيت تماهيًا تامًا، مثلما يفعل الأطفـال بدهيًا، مع مواجعها وتجاربها الصادمة، وامتصصتها حتى أصبحت جزءًا مني. ولذا، عزمت على فهم الآلية التي كانت الهولوكوسـت تجري بها بينما كان العالم يتفرج. وعندما بلغت السـن الذي كانـت عليه والدتي عندما رُحِلت إلى أوشـفيتز، بدأت في خـوض تجارب غريبةٍ. إذ غمرني الحزن والأسـى -حزنٌ يتعـذر معرفة كنهه لأني لا أعـرف أيًـا من الأقـارب الذين قضوا نحبهم في المعسـكر- إضافةً إلى الشـعور بجوعٍ شديدٍ، والهوس بالطعام الذي اسـتفحل فيما بعد ليتحول إلى اضطرابات أكلٍ. ولم يقف الأمر عند شـعوري بالحزن الذي لم يكن بوسـعها مواجهته، بل إني بدوت، بوزني الذي كان أقل من تسعين رطلًا، مثل معتقلةٍ في المعسكر. فعندما اكتسحت صور الهولوكوست وهيمنت على عقلي، هضم جسـمي وكشـف عن جوانب المأسـاة الأخرى. وبـذا، فإن الشـعور بالكآبة الـذي كانت والدتي تظن أنها تغلبت عليه انتقل لي. ربما كُنت أكثر اسـتعدادًا وتأهيـلًا لمواجهـة ما قد حدث؛ لأني لم أكن «هناك» في المعسـكر! في الواقع، لم اكتـفِ بتقمص تجاربها المُفجعة والتعامل معها فقط، بل كُنت أتعامل أيضًا مع تجاربي الشـخصية المؤلمة. كان شـعورها بالأذى والفقد من الشدة بحيث أفقدهـا القدرة على العناية بالفتاتين اللتين أنجبتهما بعد الحرب. عانيت أيضًا بعـض جوانب الأبوة الفوضوية وشـديدة القلق التي بسـطت فيها القول في هذا الكتاب.

ومـا أن بـدأت في اسـتعادة تـوازني حتى تطلـق والديَّ وانتهـت حياتنا

العائليـة. ورغبـةً مني في الهـرب من كل هذه المشـكلات، قـررت قطع هذه الصفحـة من حياتي العائلية، والتوجه إلى أوروبا في منتصف ثمانينيات القرن العشرين في رحلة قيادة دراجة طويلة لم أرجع منها قط باستثناء القيام ببعض الزيـارات القصـيرة. لقـد ورثت قـدرة والديّ عـلى البقاء والنجـاة جنبًا إلى جنب الصدمات. فقضيت سـنوات شبابي المبكرة في الهرب، وإعادة اختراع، والابتعاد، ما أمكنني ذلك، عن تاريخ غني ومؤلم في آن واحدٍ. أصبح تاريخ والـدايّ هو تاريخي الشـخصي، الذي قـررت الهروب منه كـي أعيش حياتي الخاصة. والسـنوات التي قضيتها بوصفي «معالجة إعادة تأهيل» لم تساعدني في النجاة من تجارب والدتي الصادمة فحسـب، بـل أيضًا وجهت وأثرت في حيـاتي المهنيـة في السـنوات اللاحقة. كانـت والدتي هي أول شـخص محُطم ومفجـوع أمـد له يـد العون، وقطعًـا، لن تكـون الأخيرة. أضحـت معالجة الحيوات المعطوبة مسألة طبيعية مثل التنفس تمامًا.

وعليـه، يُمكن القول: إن المحن والمعضـلات التي عانيتها في طفولتي قد منحتني، بنحوٍ فارقٍ، في نهاية الأمر، مهنة ناجحةً ومُقنعةً بصفتي معالجة نفسية مهنيـة، في البدايـة، ثـم مُدرسـة لتقنية الكسـندر،[1] ومعالجة نفسـية، وأخيرًا، مُدربـة مهنية تنفيذية. وتقليديًا، لسـت الوحيدة التـي انتفعت من مفارقة مثل هذه. إذ شرحت في الفصول السابقة ووضحت دور الصدمات الحياتية المُبكرة والمشـكلات العائلية في التأثير سـلبًا وحتى تدمير حيواتنا المهنية. مع ذلك، لا يخلو كل هذا الأسـى والجنون من الجوانب الإيجابية، فآليات الاسـتيعاب التي نستعملها في التعامل مع هذه الصدمات بوسعها، في كثير من الحالات، مد يد العون لنا، وإعدادنا لمهنٍ محُددةٍ، وحتى مساعدتنا في التفوق فيها.

(١) ترمـي هـذه الطريقة إلى تغيير عاداتنـا (الحركية) في الحياة اليومية. إنها طريقةٌ سـهلةٌ وعمليةٌ لتحسـين حرية الحركة وتسـهيلها، وأيضًا التوازن والدعم والتنسيق. يتعلم الأفراد في هذه التقنية كيفية اسـتخدام قدرٍ مناسـب من الجهد لأداء نشـاط معين، فيحصلون، تبعًا لذلك، على وفرةٍ من الطاقـة لأداء الأنشـطة كافـة. والطريقة لا تُمثل سلسـلةً من العلاجات أو التماريـن، بل هي إعادة تأهيل للذهن والجسم. (المترجمة)

ومن الجائز أن يُظهر الأطفال قدرةً فائقةً على إيجاد الأساليب الضرورية للتكيف مع عائلاتهم المتعطلة وظيفيًا. فالحاجة إلى تخيل والدين بوصفهما شخصين رائعين ومُحبين لأطفالهما بنحوٍ أعمق مما هم عليه في الواقع هي، لا شك، حاجةٌ مُلحة وقويةٌ. إذ يُشيد العقل دفاعات نفسية ويتبنى إستراتيجيات سلوكية لضمان غرس هذه المعتقدات في واقع من نوع ما، إلى أن تُصبح هذه الآليات الاستيعابية جزءًا أساسيًا في الشخصية. أو أنهم، كما في حالتي، يجدون وسائل تُمكنهم من التحكم في الوضع الفوضوي في داخل عوائلهم. إذ كُنت حذرةً في التعامل مع مخاوف والدتي، وفي محاولتي جعلها أكثر استقرارًا واطمئنانًا، ونجحت، بعد ذلك، في توظيف هذه الآليات في حياتي المهنية، وإِن بنتائج سأتطرق إليها لاحقًا.

ويُمكن للمشاعر العابرة بحب الآخرين وحمايتهم في مرحلة الطفولة، لا سيما في حالة الأشخاص الذين وقعوا ضحية الإهمال أو الاستغلال، أن تتحول إلى تذكارٍ دائم بما هو مُمكن وجائز. ونتيجةً لذلك، فالحاجة إلى استدرار التغذية العاطفية من العمل قد تكون قويةً وإن كانت غير واعية. سنُعيد في العمل توظيف التقنيات المتنوعة التي نجحت في كسب الحد الأدنى من الاهتمام والسكينة في حياة عائلية مُضطربة من أجل حل المشكلات بنوعيها العاطفي والعملي. مع ذلك، فالثناء، أو الاستحسان، أو المكاسب المالية التي نحصل عليها لقاء براعتنا في أداء عملٍ ما، مهما كُنا مستحقين لها، لن تُشبع أبدًا، على ما يبدو، تلك الرغبة الأساسية المتجذرة.

تتحول هذه الآليات إلى مهارات وسلوكيات مؤثرة عند كثير من الناس؛ لأن الدافعية للنجاح تنبع مباشرةً من هذه الاحتياجات المُبكرة للحب والطمأنينة. ربما يطمح هؤلاء الأفراد، عن دراية منهم، إلى النجاح، لكنهم يطمحون أيضًا، بلا دراية منهم، إلى الإشباع العاطفي الذي افتقدوه في سنوات حياتهم الأولى. ويُمكن للتضافر بين هذين الجانبين أن يُسفر عن نتائج مُذهلة كما تُبين الأمثلة الآتية.

أخبرني ريتشارد، الرجل المُهذب، والمُنفتح، والودود في أواخر العقد الثالث من عمره، في الجلسات العلاجية المتكررة التي جمعتنا، عن أهمية سلوكه شديد اللطف عندما كان طفلًا في مساعدته على لفت انتباه والدته اللاهية التي لم تكن تُطيق أمزجته الطفولية الاعتيادية وسلوكياته المُزعجة. وتمكن ريتشارد، فيما بعد، من تحويل قدرته العالية على تلبية رغبات والدته ضمانًا للتمتع بقبولها ورضاها إلى أداةٍ نافعةٍ له في العمل، إذ أعانته في قراءة شخصيات من يعملون معه، ودراسة سياسات المؤسسة التي يعمل فيها. إنَّ قدرته على استباق المطلوب منه، وأدائه المهام المختلفة في طفولته هما دليلٌ على نجاحه في تحاشي الإقصاء من حضن العائلة؛ وهذه المهارات والسلوكيات، عندما تُستخدم بشكلٍ غير واعٍ في السياق المهني، تكون ناجحةً للغاية. إذ تجاوزت دافعيته في العمل حدودَ المكاسب المالية والتقدم المهني، فتحولت إلى رغبةٍ جامحةٍ في التمتع بالقبول والطمأنينة.

حدثني ريتشارد أيضًا عن الفكرة التي لازمته من صباه إلى رجولته، إذ قال: «أتذكر أني كنت أفعل كثيرًا من الأشياء إرضاءً لأمي عندما كنت صغيرًا، مثل تنظيف حواف الجدران، والطبخ، وارتداء الملابس بنفسي؛ أشياء لم تكن تتوقعها سلوكيًا من طفلٍ في ذلك العمر. وهذه الحاجة إلى إرضاء أمي، وخلق سياقٍ أحصل فيه على تأييدها وقبولها بوصفهما دليلًا على حبها لي، كانت شيئًا أدركتُ أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير في حياتي المهنية. إذ لاحظت براعتي وسرعتي في الاستجابة وتنفيذ المهام في المواقف التي تبرز فيها الحاجة إلى التكيُّف مع ديناميات المؤسسة المُعقدة.

كان الرد الذي يحصل عليه من العملاء والزملاء يأتي دائمًا على شاكلة: «استمتعنا حقًا بالعمل معك»، و«لديك قدرة فريدة على قراءة المواقف، وإدارة توقعات الناس، وتنفيذ متطلبات العمل»، و«يُسعدنا العمل معك على الدوام». وهكذا، صار ريتشارد بارعًا في مساءلة استجابات الآخرين العاطفية في محاولته تجنب الرفض الذي خبره في علاقته مع أمهِ. قال ريتشاد:

«مما يدعو للاستغراب أن هذا التشكيك في سياق العمل في الشركات المُساهمة يُعدّ قيمةً مُضافةً بسبب التعامل معه بوصفه ذكاءً عاطفيًا».

روى لي نك كيف انكفأ، عندما كان صبيًا، إلى خياله الخلاق للهرب من ذكريات طفولته في المساكن الحكومية الكئيبة في لندن. تطلق والداه عندما كان صغيرًا، وبقي وحيدًا وفي عهدته أم مريضة سريريًا يرعاها. وعليه، فإن طفولة نك، بنحوٍ مفهومٍ ومتوقع، لم تكن سعيدةً قط. عمل نك، ابتغاء الهرب من هذا الواقع الكئيب، على خلق عالمٍ من التفاؤل والإثارة المُتخيلة، كان يفعل فيه كثيرًا من الأشياء مثل التحدث بلكنةٍ أمريكيةٍ كي يبدو بمظهرٍ أكثر جاذبيةٍ وسحرًا؛ كانت هذه هي حاجته إلى الابتعاد عن حياة عائلية مُحبطة وأليمة. وكان يتخيل نفسه مُحاطًا بالمشاهير منذ سنوات طفولته الأولى؛ وهذا أسهم في غرس بذور مستقبله المهني في إدارة صناعات التسلية والتسويق. كانت رغبة نك في التخلص من الإحباط والملل اللذين لازماه في شبابه وأيضًا طموحه الكبير من بين العوامل التي دفعته إلى تأسيس شركته الخاصة. وعن ذلك قال: «كُنت أريد الهرب من الروتين والملل، ولذا، لم أعمل في مهنةٍ قط، وكنت دائمًا أنفذ أعمالًا خاصةً بي».

لقد أسهم عالمه المُتخيل في طفولته في تشكيل عقل مُتفتح ورحب، ورؤيوي، وخلاق وقادر على تحريك عجلة النجاح في شركته، وأيضًا مكنه إصراره العالي من تحمل المخاطر اللازمة لتوسيعها وتطوير الأعمال فيها. ولم يكن نك يسعى إلى المكاسب المادية فحسب عند قيامه بهذه الأشياء، بل أيضًا التخلص من مشاعر البؤس والضجر في طفولته. في الواقع، لطالما شكّلَ تحملُ المخاطر جزءًا أساسيًا من خطة هروبه؛ إذ كانت بمنزلة العلاج المُضاد للاكتئاب.

قال نك: «عندما يتخذ أحدنا قرار المخاطرة في العمل، يكون من السهل عليه أن يسوغ ذلك ويقول: «فعلت ما هو مطلوب مني، وقيمت جميع السلبيات والإيجابيات. الأمر، في أغلب الأحيان، يأتي من الداخل؛

إن الرغبـة في المخاطـره هـي، إلى حـدٍ ما، جزءٌ مـن حُمضك النـووي. كانت الغاية الأهم من تأسيس الشركة هي قيادة صناعة التسويق في قطاع الترفيه والتسلية، ومحاولة تغييرها جذريًا».

إن الابتعـاد عـن مـاضٍ مـؤلمٍ مثل هـذا، والبـدء مـن جديد هـو، على الأرجح، استجابة إيجابية من شـأنها أن تُسـاعد في تنمية مسـارٍ مهني تفاؤلي وخـلاق. بالطبع، لا يُمكـن لهذه الأفعال أن تطمس ذكريـات الماضي نهائيًا، لكنها تُضيف لها بطريقةٍ نافعةٍ وفريدةٍ. إن القصص التي نرويها تؤثر كثيرًا في طريقة رؤيتنا لأنفسنا، وأيضًا في تعريفنا بما يُمكن القيام به. وعلى شاكلة نك، بوسـعنا كتابة قصتنا الخاصة بأسلوبٍ يُعزز الحياة المهنية. وعمومًا، لا يُمكننا أن نحقق مستقبلًا ناجحًا ما لم يكن لدينا القدرة على تخيله.

إن الدافع للنجاح متضافرًا مع الرغبة العميقة بكتابة قصة الحياة الخاصة بك هما تركيبةٌ مؤثرةٌ ومفيدةٌ. كما أن الدافع لضمان عدم نسيانك، أو شعورك بالاطمئنان هو بقوة الرغبة نفسها في المكاسب المالية أو الإنجاز المهني، إن لم يكن أقوى. تُبين الحالة الآتية إلى أي مدى يُمكن أن تأخذك الرغبة في الهرب والقدرة على البدء من جديد.

كان كيث في مطلع الثلاثينيات من عمره، وكان مستمرًا في العمل في شركة علاقات عامة منذ ثلاث سنوات قبل أن يطلب مقابلتي. تحمس كيث لمقابلتي بعـد قراءته إحدى مقـالاتي في Financial Times عن الخلط بين العلاقات المهنيـة والحميميـة. كان كيث رجلًا أنيـق المظهر وفصيح اللسـان، وكان ينث سحرًا وفتنةً. وربما هذا هو السبب الذي جعلنا نستلطف بعضنا بعضا مباشرةً بعـد دخولـه العيادة الاستشـارية. ما أدهشـني، في الواقع، هي السـهولة التي جعلني كيث أشعر بها بالراحة في حديثي معه في حين كان الطرف الذي يتعين عليه أداء هذا الدور هو، بداهةً، المُدرب أو المعالج النفسي. وأحاديثنا اللاحقة سـوف تُلقـي الضوء على هـذه المواجهة المبدئيـة. بادرته بالسـؤال: «ما الشيء الذي ضرب وترًا حساسًا في حياتك عند قراءتك المقال؟»

تخلى كيث سريعًا عن تحفظه وحذره ليكشف عن أسباب شعوره بالقلق. إذ شهدت الأوضاع في الشركة التي يعمل فيها تدهورًا كبيرًا في الآونة الأخيرة. كان يعلم أنه يتعين عليه المغادرة، لكنه كان قلقًا للغاية بشأن رد فعل رئيسه. فعلى الرغم من علاقة العمل الوثيقة التي تجمعهما، كان كيث متوجسًا من رد فعل رئيسه الذي قد يستشيط غضبًا عندما يسمع بالخبر.

تعود علاقة كيث برئيسه إلى سنوات خلت عندما التقيا أول مرةٍ في شركة أخرى. تمكن كيث، بذكائه وحنكته المهنية، من أن يلفت انتباه رئيسه الذي قرر أن يأخذه معه بعد مباشرته العمل في شركةٍ أخرى. وتمكن أيضًا، بفضل سعيهم المشترك في تشكيل الشركة الجديدة، من أن يستميل رئيسه ويستأثر باهتمامه بالكامل حتى أصبح الأخير يعتمد اعتمادًا كُليًا تقريبًا عليه. وإضافةً إلى ذلك، تعلّم كيث سريعًا كيف «يؤثر» في رئيسه ويُقنعه بتنفيذ المهام بالطريقة التي يرتأيها.

وشرح كيث مُبينًا: «لم يكن بوسعك إقناعه، عقلانيًا، ما لم تدعم فكرتك أو حديثك بدليلٍ قاطعٍ. أما عاطفيًا فكنت شديد التنبه لأمزجته واهتماماته، وكنت اختار طريقتي في التعامل معه بناءً على ذلك. عليك اختيار الوقت المناسب، والتأكد من أن مزاجه يسمح بالحديث. وبعد ذلك، فإنه سيطلب مني أن أُحضر له كوبًا من القهوة الممزوجة بالحليب الكثيف مع أني كنت أحمل العمل كله على كاهلي على العكس منه، إذ لم يكن يفعل شيئًا. كان رئيسي يتصرف بفظاظةٍ معي في بعض الأحيان، إذ كان يصرخ بوجهي أمام الزملاء. مع ذلك، لا بد لي من القول: إنه كان يعاملني بنحوٍ أفضل من الآخرين، إذ كان يُصغي إلي، وكان يُشركني في جميع القرارات التي يتخذها، وكُنت أحصل على كل ما أُريد. كُنت الموظف المُفضل لديه».

وعندما وقعت الأزمة وحانت اللحظة الحاسمة، شعر كيث بارتياح عميقٍ؛ لأنه تمكن من إقناع رئيسه بأن يضعه في قائمة الفائضين عن الحاجة. أخبرني كيث: «جعلته يتوصل إلى هذه النتيجة ببطءٍ شديدٍ؛ حتى إنها صارت

فكرتـه هو وقراره هو، ولـذا، كان هو المُتحكم بالأمر، وكانت مسـألة تركي العمل في الشركة سهلةً ويسيرةً».

إن قـدرة كيث على قـراءة الناس والمواقف كانت بمنزلـة القوة الموجهة والدافعـة لنجاحـه المهني. وقد عبر عن ذلـك قائلًا: «لطالما كُنـت قادرًا على فهم الناس بسرعةٍ نسـبيةٍ. بوسـعك معرفة إذا ما كانوا مُهتمين أم لا بناءً على مظهرهم. يُمكنك معرفة من يُبغضك. وإذا كان أحد الذين يعملون معك لا يشـعر بالأمان، ما الذي بوسعك عمله لمساعدته في تجاوز هذا الشعور. أو، إذا كان أحدهم يُريد أن يشعر أنه المتحكم بالأمور أو أنه الأهم بين العاملين، فسـأعرف ذلك وأكون واعيًا له. بوسـعي أن أُدرك أنـه يُريد أن يتولى الأمور بنفسه أو أنه يشعر أن الآخرين لا يصغون له قط».

أخـبرني كيـث عن ميله نحو الـرد بموضوعيةٍ على العاملـين معه، إذ إنه يسألُ نفسه: «ما احتياجاتهم؟ وسأتكيَّف معها. إنهم يميلون إلى أن يفعلوا ما تُريد منهم إذا كُنت قادرًا على فهم طبيعة احتياجاتهم العاطفية. على العموم، كُنت أتحكم بهم أو استغلهم في تحقيق غاياتي. هذا أسـلوبٌ عمليٌ أكثر. أبدو في عملي مع المرؤوسين أكثر نجاحًا من العمل مع الأقران».

وسألته: «هل يُمكنك أن تخبرني المزيد عن كيفية تعلمك ذلك؟»

فأجـاب: «ربـما لأني تعرضـت كثيرًا للتنمر في المدرسـة، ولـذا، فكرت في ضرورة تعلـم كيفيـة تفـادي غضب الناس. لم يكن لي كثير من الأصدقاء في أحيـان كثيرةٍ، ولذا، كنت حريصًا على تجنب قول أشـياء سـيئة أو خاطئة في حالـة وجـدت نفسي في موقف يفتقـر التوازن حيث لا يـود أحدٌ الحديث معي... واجهت مواقف، في طفولتي ومراهقتي، تعيَّن عليَّ فيها مراعاة أمزجة الآخرين؛ لأني كُنت سـأُضرب، على الأغلب، في حال فعلت شيئًا خاطئًا أو أزعجتهم. وعليه، كان ينبغي لي التنبه جيدًا على طبائع الناس وشخصياتهم: مـاذا يقولـون؟ وما الذي يضمـرون؟. وفكـرت كثيرًا في أحـد الاحتمالات الكارثية، وكنت أسأل نفسي: «ماذا سيحدث لو لم يكونوا بمزاجٍ جيدٍ؟»

وزاد كيث على قوله هذا شارحًا: «بوسعك أن تُحقق كثيرًا في العمل إذا أحسنت التصرف. لا تحتاج بالضرورة، إلى التوجه إلى العمل شاهرًا بندقيةً، كل ما تحتاجه هو تجنب الكارثة، لا سيما عند العمل في الشركات المُساهمة».

وتملكني الفضول لمعرفة السبب الذي يجعله أكثر نجاحًا في العمل مع المرؤوسين موازنةً بالأقران. وتساءلت عما إذا كان اهتمام أبيه الذي كان يأمل في الحصول عليه [في طفولته] هو السبب غير الواعي الذي جعله يتصرف على هذا النحو مع الأدنى منه مرتبةً.

واقترحت عليه قائلةً: «أتصور أن والدك هو أول شخص يؤثر فيك». فأجابني: «بلى. أظن أنه كان السبب الأصلي. كان أبي يفقد أعصابه في كثير من الأحيان. ولذا، كنت دائم اليقظة والحذر؛ لأني كُنت عاجزًا عن التنبؤ بطبيعة مزاجه». فسألته: «هل يُمكنك أن تخبرني المزيد عن والدك؟ ما كان شعورك حياله؟»

تحدث كيث عن تحدره من عائلة من الطبقة العاملة في ليفربول حيث الأموال شحيحة تقليديًا، وقال: «كان والدي يُريد أن يكون أبًا صالحًا، لكن مزاجه السيئ، للأسف، كان يحول من دون ذلك. كان يفقد أعصابه كثيرًا، وهذا بالطبع فعل فعله في علاقتنا. كنت بين الحين والآخر أحاول حقًا أن أفعل شيئًا من أجله، لكنه لم يكن يتجاوب معي. كان عمله في المصنع يمتد ساعات طويلة، وكان مُنهكًا على الدوام. وكان يشعر أن وجود أربعة أطفال عليه التكفل بمعيشتهم أمرٌ مرهقٌ. كنا مُفلسين دائمًا، وكانت المشكلات المادية التي تعانيها العائلة أحد مسببات التوتر بالنسبة إليه. اعتقد أنه لم يحظَ بتنشئة جيدة في طفولته، ولم يكن لديه أنموذج يتعلم منه كيف يكون أبًا».

فسألته: «هل تحاول لفت انتباه رئيسك في العمل بالطريقة نفسها التي كنت تحاول فيها لفت انتباه والدك؟» فرد مؤكدًا: «بلى. فكرت في وقتٍ ما أنه كان يجب أن أحظى بالإشادة والثناء؛ لأني أبليت بلاءً حسنًا في المدرسة، ولذا، كُنت أبذلُ قصارى جهدي ابتغاء الفوز بالثناء. لكن هذه الطريقة باءت

بالفشـل فيما بعد؛ لأني فكرت أنهم لم يكونوا يريدون أن يلمع نجمي خشـية مـن انزعاج أشـقائي، وهكـذا، لم يُفلح هـذا الأمر أيضًا». مـع ذلك، حالف النجـاح كيـث في نهاية الأمر، إذ تمكن من تأسـيس حيـاة خاصة به بعيدة عن التجارب المؤلمة التي عاشها في طفولته وشبابه.

قـال كيـث: «لم يكن بوسـعي التأقلـم إطلاقًا. كُنـت مولعًا بالدراسـة، وضعيف البنية وحساسًـا، وكنت في مدرسـة حكومية فقيرة في إمكانياتها في إحـدى مناطـق ليفربول المُهملة. كُنت تعيسًـا ويائسًـا. لم أكـن أُريد أن أكون نسـخةً أخرى من الأشخاص الذين نشأت معهم، لم أكن أرغب في أن أكون مثل أبي. وكانت الجامعة هي السـبيل الوحيد المتاح أمامي للتخلص من هذا الوضـع. كان دافعـي الرئيس هو الخروج من هـذه الحلقة المُفرغة». وأضاف إلى ذلـك قائلًا: «ثم اجتهـدت في تغيير نفسي. إذ غـيَّرت لهجتي، ومظهري، ثـم انتقلت إلى لندن حيث أدركت سريعًا تعذر الجمع بين التحدر من الطبقة العاملـة والعمـل في مهنـةٍ محترمـةٍ، ولذا تصنعـت أني من الطبقة الوسـطى، وتعلمـت كيفيـة التعامل مـع أفرادهـا. تنبهت سريعًـا أن النـاس يحبون من هـم على شـاكلتهم، وأنهم لن يحبـوك إذا كُنـت مُختلفًا عنهم. ولـذا، تعلمت ما يُمكّنني من الانسـجام معهم، مثل الكذب. لم أتحدث قط عن مدرسـتي، واكتفـى الناس بإسـقاط افتراضاتهم علـيَّ. إذ كان الجميـع يفترض أني كنت طالبًـا في مدارس خاصـةٍ، ولم أحاول قط، من جانبـي، تصويب افتراضهم. كنـت أفكـر أني سـوف أتأقلم مـع أي شيء يمكـن أن يكون نافعًـا لي. كنت أشـعر بسـعادةٍ بالغةٍ عندمـا كانوا يظنون أني مُمل ومتـزن؛ لأني أعتقد أن هذه هي قيمهم. إنهم مثل الخيول، يجفلون سريعًا. ولذا، أحاول مسايرتهم وقول ما يودون سماعه».

قـدم كيـث، في نهاية حديثه نصيحـةً لاذعة في سـخريتها للمنضمين إلى عـالم الأعمال مع أنـه يعترف أنها قد لا تكون صحيحـة أخلاقيًا، إذ قال: «إذا أردت أن تُبـلي بلاءً حسـنًا في العمل، خالف ما أنـت عليه. أنت بحاجة فقط

إلى أن تظهر بالمظهر الذي يريدونه منك. ولذا، عليك معرفة ذاك الشيء الذي يريدونك أن تكونه. لا أحد يُريد ذاتك الحقيقية. إنهم يريدون منك أن تجلب لهم كثيرًا من المال، وألا تُسبب لهم إزعاجًا».

وبينما ساعدته استراتيجيات الاستيعاب والتأقلم المُبكرة هذه في الهرب من طفولةٍ تعيسةٍ، وتحقيق المكاسب المالية لاحقًا، إلا أني استفسرت منه عما إذا كان هناك ثمنٌ تعيّن عليه دفعه إما مهنيًا وإما شخصيًا مقابل ذلك. فاعترف أنه لم يرتبطْ بعلاقات صداقة في العمل، وأنه كان يشعر بالوحدة أحيانًا؛ لأنه كان يتعامل مع علاقات العمل بوصفها تعاملات مالية وتجارية أساسًا.

مع ذلك، كان الثمن الذي دفعه كيث شخصيًا لا مهنيًا في جوهره. إذ بذل قصارى جهده لتقديم صورةٍ رائعةٍ عن نفسه، لكنه يجد حاليًا صعوبةً في التمييز بينها وبين ذاته الحقيقية. وإضافةً إلى ذلك، صار الارتباط بعلاقةٍ مع الآخرين والتعاطف معهم أكثر صعوبةً بالنسبة إليه. ومع أن هذا الجانب ملائمٌ لظروف العمل، إلا أنه قد يُشكل عائقًا أمام توطيد العلاقات الشخصية. و»هنا مكمن الخلل،» بحسب كيث الذي أضاف: «صرت أُركز على وظيفتي لا على نفسي. لو أخبرني أحدهم كيفية الارتقاء بنوعية حياتي من دون اشتراط التحدر من خلفية اجتماعية موسرة، فكلي آذان مُصْغِية له. لكنني لن أعرف كيف أفعلها ما لم أخض التجربة بنفسي».

ساعد التعامل مع علاقات العمل بوصفها علاقات مبنية على التعاملات المالية والتجارية في حماية كيث، إذ كيف يُمكن لأي أحد أن يؤذيه إذا لم يكن يعرف قط من هو صدقًا؟ كان قادرًا، عمومًا، على الحفاظ على رباطة جأشه ربما باستثناء الحالات التي يُسهم فيها رئيسه بتنشيط مشاعره ومخاوفه الأعمق. إنه يأمل الآن أن يمنحه رئيسه الاهتمام الذي حرمه منه أبوه على الرغم من شدة رغبته به في طفولته وشبابه. ومع أن كيث قد بذل قصارى جهده للفوز بإعجاب رئيسه، كان كل ما يجري مرهون بسلوكِ

محدِدٍ. كان يخشى من خسارة هذا الإعجاب أو الحب كما يتخيله إذا ما انتقل إلى وظيفةٍ أخرى.

في الواقع، لم يتخلص كيث من ماضيه بالقدر الذي كان يظنه. إذ كان رئيسه، على شاكلة والده، مُتنمرًا. تذكر أن إصرارنا على العودة إلى المألوف في حياتنا قد يتغلب على رغباتنا الواعية. ولذا، سيكون معقولًا ومناسبًا الافتراض أن اللاوعي، في حالة كيث، قد أدى دورًا في إعادة تجسيد تجارب مُذلة مماثلة لما في طفولته في موقع العمل. وتبعًا لذلك، استنتجنا أنه على الرغم من نجاح كيث في أن يقطع شوطًا طويلًا في بعض جوانب حياته، إلا أنه فشل في فعل الشيء نفسه في جوانب أخرى. إن تلك المواقف التي نهرب منها هي نفسها المواقف التي نُعيد تجسيدها بأسلوب غير واعٍ.

يُعد الربط بين التجارب الصادمة المبكرة والنجاح من الأفكار الشائعة، عمومًا. ففقد الأب في السنوات الأولى، كما يزعم مالكولم غلادول في كتابه المعنون «المختلفون: قصة نجاح» (٢٠٠٨)، يُمكنه أن يدفع الناس إلى شق طريقٍ طموحٍ خاصٍ بهم؛ وهؤلاء يؤلفون فئةً أسماها غلادول «الأيتام المُميزون»، وضرب مثلًا لهم حقيقة الاثني عشر رئيسًا من رؤوساء الولايات المتحدة الذين فقدوا آباءهم عندما كانوا صغارًا. وعلى المنوال نفسه، ذكرت المؤرخة لوسيل ارمونغر في كتابها «العربة النارية: دراسة في حياة رؤوساء الوزراء البريطانيين والبحث عن الحب» في ١٩٧٠ أن (٦٧٪) من رؤوساء الوزراء البريطانيين، منذ مطلع القرن التاسع عشر إلى الحرب العالمية الثانية، قد فقدوا أحد والديهم قبل سن السادسة عشرة.

يُحيلُ مصطلح «تنشئة ما بعد الصدمة» إلى تغيرات الحياة الإيجابية التي من المحتمل تحققها بعد التغلب على أزمةٍ أو ظرفٍ صعبٍ ما. ليس هناك شك أن مواجهة الكارثة يقوي عودنا ويجعلنا أكثر قدرةً على التعافي. وعلى الرغم من الشعور بالراحة الذي يمنحه الاستماع إلى قصص «نجاح» مثل هذه، غير أنها تفشل دائمًا في الكشف عن الجانب الآخر، بمعنى، أن العوامل التي

ساعدت هؤلاء الأفراد على النجاح قد تكون أثرت في حياتهم أيضًا. إن قولنا هـذا لا يعنـي إنكارنا حقيقة القدرة الاسـتثنائية التي يتمتـع بها بعض هؤلاء علـى النجاة مـن التجارب الصادمة وإحـراز النجاح بعدها. بيـد أن التجربة أكثـر تعقيـدًا مما تبـدو عليه. فآليـات التكيُّف المبكرة ليسـت محض محاولات للحصول على الطمأنينة والأمان الضروريين، بل هي أيضًا وسـائل للتحكم بـما يجـري في البيئـة المحيطة بنـا. فإرضاء الوالديـن أو تعلم أن تكـون محبوبًا يُمكـن أن يُحافظ على مسـتوى مقبولٍ مـن درجة الحـرارة العاطفية. ويُمكن توظيف الاسـتراتيجيات نفسـها في أماكن العمل لغـرض التحكم بالنتائج. ويُمكن أيضًا، في ضوء ذلك، فهم السلوك المهني المتطرف أو القسري، مثلًا. قـال كيـث: «إذا عملت بجدٍ أو تجنبت ارتكاب الأخطاء، سـأحقق النجاح، وتبعًا لذلك، سأتحاشى النتائج السلبية».

وتبلـغ الرغبـة القسريـة في العمل الجـاد، أحيانًا، حدًا تتحـول عنده إلى إدمـان، أو احـتراق ذاتي، أو سـلوك هوسي-قسري. وعلينـا أن نتذكر أنه في مقابـل النتائـج المهنية الواعـدة التي يُحققها الموظف، فـإن الثمن الذي يدفعه يكـون في العـادة مُدمرًا للعلاقات الشـخصية. إن التركيز الـكلي على العمل أو الإنجاز يُمكن أن يكون آلية دفاع يسـتعين بها الفرد، مثلًا، للوقوف بوجه المشـاعر الجياشة الشائعة في العلاقات الشـخصية الوطيدة. إضافةً إلى ذلك، يـرى بعضهـم أن التحكـم بالنتائج التي تُسـفر عنها علاقات العمل أسـهل بكثير من التحكم بالاضطراب العاطفي في العلاقات الحميمية.

لا يُشـك في أهمية التجارب الحياتية المبكرة في تقوية عودي. لكن الخلل الرئيـس فيها هو أن الطريقة الوحيدة التـي اخترتها للتقرب من الناس كانت تتلخـص في خدمتهـم وإثبـات فائدتي لهم، تمامًـا كما كنت أفعـل مع والدتي. الحميميـة تُخيفني؛ أظن أن علـيَّ أن أتعلم كيفية الارتبـاط بعلاقةٍ حقيقيةٍ. إن إصراري على أن أكون مكتفيًا ذاتيًا جعل من الصعب عليَّ تقبل المسـاعدة مع حاجتي الماسة إليها.

إن الإحساس بالذات في ظرفٍ شائكٍ مثل هذا لا ينبغي أن ينال أو يُلحق الضرر بحياتنا المهنية، بل على العكس، يُمكن لهذا الظرف أن يتحول إلى حيزٍ خلاق ومُجدد للطاقات. إذ إنه يُتيح لنا فرصة التوقف، والتأمل، والتفكير في الاحتمالات الأخرى. في الحقيقة، بوسع معضلات ومحن مثل هذه أن تُلقي بالناس في أتون الصراعات، وتشل ملكة التفكير لديهم، لكنها، من جانبٍ آخر، يُمكن أن تتحول إلى وسيلة مُفيدة تُعين على التغيير في حال كان الفرد مستعدًا لمجابهة الماضي ومراجعة الخيارات المتاحة أمامه في المستقبل.

أما بالنسبة إلى الأفراد الذين ساعدتهم صفاتهم الشخصية في تحقيق النجاح، لكنها تحولت فيما بعد إلى معوقات تحول من دون تقدمهم في العمل، أرى ضرورة تشجيعهم على مواجهة النتائج المترتبة على الاستمرار بالتمسك بهذه الصفات. فمع أن إرضاء الناس يُساعد في إنشاء التحالفات وتفادي الصراعات، إلا أن الرغبة في أن تكون محبوبًا يُمكن أن تتحول إلى عاملٍ سلبي يمنعك من اتخاذ قرارات صارمة، وأحيانًا لا تحظى بالقبول والشعبية. والسلوك الميال للتحكم والهيمنة الذي يُساعد في إنجاز الأعمال في مستويات الإدارة الدنيا من المحتمل أن يقضي على ميزة التفكير الخلاق، والقدرة على تحمل المخاطرة في مستويات الإدارة العليا. وعلى غرار ذلك، ستُدرك لاحقًا، بسبب الجهد الهائل الذي تتطلبه منك، تعذر الاستمرار في التمسك بالكمالية التي خلصتك من اللوم والتقريع في الطفولة، وأيضًا الانتقاد في مكان العمل. إن السير مع التيار ربما كان مُفيدًا في التعامل مع أب متسلطٍ، أو العمل ضمن فريقٍ مناسبٍ، لكن أن تكتسب سمات الإبداع والتميز، فهذا يتطلب منك الإقدام وعدم الخوف من الانتقاد والمساءلة.

إن الارتباط الوثيق بين هذه الخصائص وآليات التكيُّف المبكرة على وجه التحديد هي من يزيد من صعوبة التغيير. والدليل على ذلك هو استعانة الناس بهذه الاستراتيجيات بقوةٍ وإصرار أكبر حتى عندما تكون فاقدةً لفاعليتها. تبرز المشكلات عندما تُصبح آليات تكيفك هي الحل

الوحيد المتاح أمامك في معالجة مشكلات العمل على اختلافها. من المحتمل أن يُعاني الفرد احتراقًا ذاتيًا، أو يكون تقييم عملك مُدمرًا في حدة انتقاده لأدائك. ومن الجائز أن توضع في خانة الأشخاص الذين يفتقرون مهارات التواصل البينية، أو تتعرض لهجوم ممن هم أدنى منك مرتبة بسبب توقعاتك غير المنطقية منهم. وربما تبدأ نقطة التحول في البيت. إذ تشتكي زوجتك وتصفك بالشخص المُزعج والمنعزل، أو تُدرك أن أطفالك يكبرون بسرعةٍ من دون أن تشاركهم أحلى سنوات عمرهم. وربما تتدهور صحتك، وقد يرتفع ضغطك، وتغدو الأعراض المتصلة بالتوتر ضيفًا دائمًا عندك.

ومع أنك تُدرك مخاطر الاستمرار، إلا أنك مُضطر إلى ذلك. وإذا كنت من الذين يعتمدون كثيرًا على إستراتيجية مُحددة، سواء أكانت إرضاء الناس، أم السلوك القهري، أم الكمالية، أم الوقاية والإنقاذ كما في حالتي، سيكون تعذر التغيير مؤكدًا وواضحًا. إن الكف عن توظيف هذه الاستراتيجيات قد يتمخض عن تنشيط المشاعر المكبوتة في الطفولة. ربما يتعين عليك مواجهة والديك كما هم في الواقع لا كما تراهم في مخيلتك. وقد تشعر ببعض الأسى والحزن نتيجةً لذلك، وقد تطفو مشاعر أخرى على السطح من مثل الشعور المكبوت بالذنب أو الغضب الذي لا يزال مُتخفيًا أدنى سلوكك الميال إلى الإرضاء. فعندما كففت عن رعاية أمي، شعرت أن سنوات الغضب، الذي لم أُعبر عنه قط خوفًا من إيذائها، تجثم على صدري.

ثم هناك الخوف، الذي يُلازمني كظلي، متمثلًا في الأسئلة الآتية: «في حال تخليت عن سلوكياتي المعتادة، هل سأفشل؟» و«هل سأخسر كل ما حققته حتى الآن؟». إذا كنت تعتقد أن نجاحك قد تحقق بفضل إستراتيجيات البقاء التي اعتمدتها حصرًا، فإن عقلك قد يُلقي بك في دوامة تفكير كارثية إلى أن يصل بك الحال إلى تخيل نفسك مشردًا ومعوزًا.

من جانبي، أُطمئن الناس دائمًا بالقول: إن التخلي عن هذه التقنيات جملةً وتفصيلًا ليس ضروريًا، وبالمثل، ليس واقعيًا أن تُصدق أن بوسعك ذلك.

سيكون مريحًا أكثر، بالنسبة إليك، معرفة أن بقدرتك الركون إليها متى ما تطلب الظرف ذلك. وأرى أن تعلم إدارة هذه التقنيات بمهارةٍ مع تطوير أساليب الاستجابة الأخرى سيكون أفضل وأكثر فائدةً لك. وما أقصده هنا هو أن الكمالية، والهوس والاستحواذ، وإرضاء الناس، أو حتى الإنقاذ ستكون مُفيدة للغاية في بعض الأوقات والسياقات. المهم هنا هو التمييز بين الأوقات التي تكون فيها هذه التقنيات مُفيدةً في مقابل الأوقات التي تكون فيها مضرةً، وفي الوقت نفسه التوصل إلى طرائق تُساعدنا في إدارتها بأسلوبٍ واعٍ. لا أريد التخلي عن الشعور بالتعاطف والحنان، فأنا أحب مساعدة الناس. هذه سمات إيجابية لا تُغدو مضرةً إلا إذا أهملت احتياجاتي الخاصة. كان يجب عليّ مراجعة سنوات حياتي المبكرة والنظر فيها مليًا ابتغاء التقدم في المستويين الشخصي والمهني. وكان السماح للآخرين بالاعتماد عليَّ أسهل بكثير؛ لأنه يعني أني لم أكن قط الجانب الضعيف في العلاقة. في المقابل، فإن تعلم الاعتماد على الآخرين مع ما يتضمنه من مخاطر ضروري أيضًا.

إن عواقب الاستمرار في التمسك باستراتيجيات التكيُّف الماضية تكون أكثر وضوحًا في العلاقات الشخصية لا المهنية. يصدقُ هذا على كثير من الحالات. فعادات العمل القهرية، مثلًا، تصرف اهتمام الفرد بعيدًا عن عائلته وعلاقاته العاطفية الأخرى. بيد أن تكلفة التقدم المهني تظهر بأوضح صورها، في المعتاد، في حالات الترقية أو الانتقال [إلى وظيفة أخرى] عندما يُدرك الفرد أن السمات التي اعتمد عليها في السابق لم تعد فاعلةً، أو حتى تزيدُ الوضع سوءًا.

يصفُ ريتشارد، الذي أفرط في العمل من أجل لفت انتباه والدته، كيف أدت العادات الجامحة نفسها، في نهاية المطاف، إلى تفاقم المشكلات بدلًا من حلها في مكان عمله. فكلما تعامل بحساسيةٍ أكبر مع الآخرين، تقلص الحيز العاطفي الذي كان يُخصصه لنفسه. ولذا، بات أكثر انفصالًا عن احتياجاته ومشاعره، وأكثر اعتمادًا على الآخرين في الحصول على الطمأنينة؛ لأن مجساته

كانت متجهةً نحو الخارج لا الداخل. كان ريتشارد ميالًا نحو العمل بجدٍ أكبر لتصحيح أي موقف إشكالي، حتى في الحالات التي باءت فيها هذه المحاولات بالفشل، من دون أن يُدرك أن الخلل قد يكون في المؤسسة التي يعمل فيها لا فيه. وكان الثمن الذي دفعه هو فقدان القدرة على التفكير الخلاق والمُبدع؛ أي أن يتحلى بالشجاعة ويفعل الأشياء بأسلوبٍ مغايرٍ.

قال ريتشارد مُبينًا: «إذا قال لك أحدهم: إن عملك كان رائعًا، فإن هذا يختلف، نوعيًا، عن إخبارك أنك محبوب. لم يكن عندي الفهم النفسي لهذا الفرق لعدة سنوات. بداهةً، الأفراد الذين يعملون معك غير مسؤولين عن منحك ذاك [الحب]. والاستجابة المطلوبة في سياق العمل في الشركات المُساهمة تتلخص في توخي الموضوعية الصارمة، والحاجة إلى الوقوف جانبًا، وتقديم وجهة نظر غير متحيزة. وإذا كان حُكمك متأثرًا بحاجتك غير الواعية إلى القبول والتأييد، فإن ذلك كفيلٌ بأن ينتقص من قدرتك على التوصل إلى أحكام استراتيجية ومهنية مناسبة».

تُذكرنا اللحظات الأشد صعوبةً في العمل في العادة بالأحداث والجوانب التي ما زالت عالقةً في ماضينا. هذه اللحظات هي بمنزلة لكزة لنا كي نتوقف ونفكر مليًا. غير أن هذه العملية لا تُقدّم حلولًا سريعةً، بل تستغرق وقتًا. إذ ليس من نهايةٍ واضحةٍ ولا علامات إرشاد محددة في الطريق. والأشخاص الذين يأتون لاستشارتي متعجلون ومتلهفون في الغالب. وهذا يُذكّرني بمقولةٍ أخرى من مقولات أمي: «لو قُدِّر لكِ أن تعيشي طويلًا، فكل شيء سيأتي لك».

الفصل الثاني عشر

هلْ يا تُرى، هل سيُرحبُ العملُ بي ثانيةً؟

«لا أفهم أبدًا لمَ يهتم السعداء بالنهوض من السرير؟»

وردت هذه العبارة في عرضٍ كوميدي ارتجالي في وقتٍ لم يكن بوسعي، حقيقةً، أن أعرف ما يُحفز السعداء ويدفعهم؟ فمع رغبتي العميقة بتحسين أدائي، وإحراز النجاح، وجعل الناس يضحكون، كان دافعي الحقيقي هو التخلص من التعاسة، والفرار من الوحدة، والبحث عن مكانٍ أنتمي إليه وأحظى بالاهتمام فيه، ومحاولة تبديد الوقت بشتى المشاغل كي لا أواجه ما أتخيل أنه رفضٌ وكرهٌ لي. فعندما يستجيب الجمهور لأدائك بنوبات من الضحك، لن يكون صعبًا أن تعرف أنك محبوب. كان ذلك، في الواقع، مؤثرًا بما يكفي ليدفعني إلى العودة إلى العرض الكوميدي في النادي مرارًا وتكرارًا حتى بعد الوصلة الأدائية الفظيعة التي قدمتها.

ومع أن الكوميديا الارتجالية تُقدم مثالًا قاطعًا عن البحث عن الحب عبر العمل، فإن الرغبة فيه -أي في الحب- حاضرةٌ بقوةٍ. إن العمل يواجهنا بمخاوفنا ورغباتنا الأكثر عمقًا. «هل سأحظى بالقبول والتقدير؟»، «هل سأحظى بفهم الآخرين؟» هذه هي الأسئلة التي تتقافز في أذهاننا. نرغب

جميعًا في أن يُصغي لنا الآخرون، ونتوق إلى الانتماء، وفي النهاية، إلى أن نكون محبوبين. لكن الإجابة عن السؤال الآتي: «هل سيبادلني العمل الحب على الإطلاق؟» لن تكون، كما أظن «بلى» ولا «كلا»؛ بل ستقع في منطقةٍ رماديةٍ بينهما.

سيُجيب بعض المحظوظين عن هذا السؤال بـ «بلى» مؤكدة وقاطعة؛ لأن مهنتهم مُجزية ماديًا، ومرضية لا تقف عند حدود تقدمهم المهني وتجعلهم ينعمون بالأمان المادي. يُمكن للعمل أن يجعلك تشعر بالمعنى، وبأنك جزء من شيء أكبر منك، وأيضًا هو مكانٌ لاستكشاف مواهبك واهتماماتك. ومن المحتمل أن يكتسب العمل معنى أكثر عمقًا في حالة المنشغلين بمقاومة الإحساس بالعجز أو الذين يفتقرون الإيمان بمقبوليتهم عند الآخرين. بوسع العمل أن يتحول إلى مكانٍ تُثبت فيه خطأ ماضيك، وتحصل فيه على الثناء الذي تتوق إليه ولم تحظَ به في الماضي، أو تبحث فيه عن الشعور بالأمان، والطمأنينة، والحب الذي كان غائبًا أو عابرًا في الطفولة. ويوفر العمل أيضًا بديلًا أو نوعًا من الحميمية الزائفة بالنسبة إلى الذين يجدون أنفسهم بلا شريكٍ أو عائلةٍ، أو يواجهون صعوبةً في الارتباط بعلاقات وطيدة.

يتعذر تجاهل هذه المزايا والفوائد؛ لأنها بالنسبة إلى كثيرين، توضح الفرق بين الشعور الحاد بالوحدة والحياة المهنية الغنية بالمعنى والرفقة. إذ يُمكن للعمل أن يوفر، زيادةً على ذلك، شبكة أمان للخائفين أو القلقين. وبوسع النظام في العمل أن يوفر أساسًا ترتكز عليه في مواجهة الفوضى الداخلية التي تُحيط بك. إن النجاح في تنفيذ عملٍ ما والثناء أو الترقية التي تحصل عليها لقاء ذلك، أو المتعة المجردة من الشعور بالرضا في العمل تُسهم جميعها في تعزيز قيمة المرء الذاتية وشعوره بالجدارة، وقد تُساعدك في إعادة كتابة قصةٍ جديدةٍ تختلف عن ماضيك.

لكن هناك ضرورة لتحذير الأفراد الذين يعتمدون اعتمادًا كليًا على مهنهم في تحقيق الإشباع العاطفي. إذ عليهم أن يسألوا أنفسهم: «ماذا

سيحدث بعد التقاعد؟ أو إذا تعطل العمل فجأةً إما بسبب انهيار الشركة وإما إدراجك ضمن قائمة الفائضين؟». حينها ينهار الأساس الساند لحياتهم، ويعيشون وحيدين ومحرومين.

يصدقُ الأمرُ نفسه على المهووسين بجني المكاسب المالية من عملهم حصرًا ابتغاء دعم شعورهم بالجدارة الذاتية. إن تكديس الثروات ما هو سوى إثبات على قدرة الفرد في أن يكون من ذوي المال والنفوذ، لكنه لن ينفع كثيرًا في تأكيد مقبوليته وحب الآخرين له. وإذا كان بوسع مستوى معين من الثروة أن يجعلك تشعر بالمقبولية والنجاح، فلا بأس بذلك. بيد أن سقف التوقعات في ارتفاع دائم في حالة جني الأموال. والدوران في حلقة «غير كافٍ أبدًا» المُفرغة تحديدًا هو الذي يكشفُ عن الحقيقة الواضحة المُخيبة للآمال، وهي: تعذر إشباع الرغبة في أن تكون محبوبًا ومقبولًا أو قادرًا على تجاوز إحباطات الماضي بالاعتماد على النجاح المادي. يُمكن أن نُضيف إلى ذلك أفعالًا أخرى مثل: فرط الإنجاز، والمثالية، والإدمان على الكحول، وغيرها من الخصائص النفسية التي بسطنا القول فيها في فصول الكتاب. عندما يكون التعطش للتمتع بالقبول والإعجاب دائمًا ومُلحًا، وعندما لا يكون المشروع «جيدًا بما فيه الكفاية»، ستُنسى الإنجازات بسرعةٍ، ولن يتمكن الثناء إطلاقًا من أن يستقر في ذات المرء كي يضمن تغيير شعوره بقيمته الذاتية، وعندها، لا بد من القول إن «العمل لن يبادلك الحب أبدًا».

إن قولنا هذا لا يعني أن العمل عاجزٌ عن معالجة الأزمات والأحزان الماضية. الأفضل لك أن تتعلم تقدير إنجازاتك، وتتقبل الثناء وعدم تجاهله، وتتيقن أن الإخفاقات والنكسات لا تمحو النجاحات السابقة. دع العمل يُعزز قيمتك الذاتية وإيمانك بنفسك، ثم، بلى، سيُبادلك الحب، هذا مؤكد. هذا يتطلب منك تغيير عقليتك؛ وهي مهمةٌ ليست سهلة على أي حال. إذ إنها تستلزم نوعًا من التفحص الذاتي لتحديد مصدر التفكير الخاطئ.

نحن في حاجة إلى ترسيخ وجودنا في الواقع، والوقوف بوجه الاستسلام

لماضينا والسماح له في التأثير في قراءتنا للأحداث الحالية، هذا إذا أردنا تحقيق التغيير المطلوب. وابتغاء تجاوز الأدغال النفسية المنتشرة في مكان العمل، من الضروري التعامل معه-أي العمل-بوصفه علاقةً محدودة لها سلبياتها، وغير دائمة، وعلى شاكلة أي علاقة بشرية أخرى، قد تخذلك وتصدمك. صحيح أنها تتيح لنا فرصًا لإشباع احتياجاتنا العاطفية، إلا أن رؤيتنا الخاصة لها حاسمةٌ وضروريةٌ. اسمحوا لي أن أؤكد على الاختلاف الجوهري بين العمل والعلاقات الشخصية. فبينما تتسم العلاقات في مكان العمل بركونها إلى التعاملات المالية والتجارية أساسًا، تتميز العلاقات الشخصية الوثيقة أنها أكثر عمقًا وقدرةً على مساعدتنا على التكيُّف مع مكامن ضعفنا. علينا، إلى جانب ذلك، أن نتذكر المخاطر المتأصلة في العلاقتين كلتيهما، فهناك احتمال الإخفاق على الرغم من الإبداع، وأيضًا الألم الناجم عن التقرب، وبالطبع، هناك الرفض الذي يؤلف احتمالية دائمة. ولأجل حماية أنفسنا في أماكن العمل، نتحدث عن «الزملاء»، و«الرؤوساء الأعلى منا مرتبةً»، و«المرؤوسين الأدنى مرتبة» كما لو أنهم ليسوا علاقات حقيقية. ومع أهمية ذلك في الحفاظ على الحدود الفاصلة بين الناس، فإنه يدلُ ضمنًا على ضرورة ألا نشعر بالحاجة إليهم، أو ألا نترك المشاعر تستبد بنا، سلبًا أو إيجابًا، نحوهم؛ مع أننا نفعل ذلك عمومًا. في الواقع، في مقابل المشاعر الجياشة التي تستولي علينا في مواقع العمل، يُلاحظ ضُعف التكيُّف مع حضورها، إذ إن التعبير عن الانفعالات النفسية مسموحٌ به ضمن حدود معينةٍ. وهذا مفهومٌ ومعقولٌ من منظور كفاية السلوك وانتظامه، لكنه، في الوقت نفسه، يتركُ كثيرًا من الأفراد حائرين ولائبين بعواطف يتعذر التعبير عنها، أو مواجهتها، ومن ثمّ فهمها. تكمنُ المفارقةُ هنا في أننا نعتمد عليها في المراحل المختلفة من أدائنا للمهام. إن رغبتك في أن تكون شغوفًا، وقادرًا على التخيل، والارتباط في علاقات، والتعاطف مع الآخرين تستلزم، مجتمعةً، العناية بهذه الانفعالات العاطفية. ثمة وجه آخر لهذه المسألة يتصل بعدم التسامح مع هذه المشاعر

والاعتقاد بضرورة الاحتفاظ بها لأنفسنا، والتصرف بنحوٍ أكثر مهنيةً. يبدو أن العمل راغبٌ في «مشاعرنا الجيدة»، ولا يسمح لنا بإظهار «مشاعرنا السيئة». ومسؤوليتنا هنا هي ردم هذه الفجوة، وأخذ الوقت الكافي لتطوير الأساليب اللازمة لإدارة حيواتنا العاطفية، وأيضًا فهمها. وأمر التحلي بأكبر قدرٍ ممكنٍ من التحكم بالجانب اللاواعي فينا للحد من تأثيره المُدمر المحتمل في أماكن العمل متروك لنا.

إذا توهمت، مثلًا، أن حجم الاهتمام الذي يوليه رئيسك بك في العمل هو أكبر مما في الواقع، فإن الهوس بالحفاظ على هذا الاهتمام يؤثر في قدرتك على التفكير بموضوعيةٍ، واتخاذ قرارات صحيحةٍ. ولذا، نحن في حاجة إلى التنبه إلى دورنا غير المتعمد في خلق المواقف عينها التي نحاول تجنبها عبر سوء قراءتنا للأوضاع أو استجابتنا للظروف الحالية بناءً على تجارب حياتية سابقة.

إن نقل دوافعنا من منطقة اللاوعي إلى منطقة الوعي مهمُ للغاية، لا سيما في الوقت الراهن، حيث طبيعة العمل دائمة التغير، تستلزم قدرًا أكبر من الصلابة النفسية. لا شك في الدور الذي يؤديه اقتصاد الوظائف المؤقتة الجديد، والتطور التكنولوجي السريع في خلق مناخٍ من الخوف والقلق، وقد أسهمت ظروف العمل عن بعد في فترة الجائحةً في تغيير نمط ارتباطنا وتواصلنا مع الناس. إذ تقلصت فرص قضاء الوقت [مع الآخرين]، ونتيجةً لذلك، فرص التمتع بالطمأنينة، والإشادة بالجهود، والحصول على النصيحة، أو حتى الحوارات العشوائية التي تستنطق الأفكار الخلاقة. سنكون بحاجةٍ إلى النضوج العاطفي للإبحار عبر تيار المخاوف، واللاطمأنينة، وحالات الفشل التي ستقع لا محالة. إن القدرة على تحمل المشاعر الفائرة والمُقلقة، وعلى التمييز بين الماضي والحاضر، وأيضًا التحلي بالشجاعة والخيال لتكييف استجابتك مع الظروف الجديدة ستجعلك أفضل استعدادًا وقدرةً على النجاح في مهنتك.

إن زيارتنـا الماضي [المُقلق]، ومراجعتنا له لا تعني التعلق به، بل التحرر منه والتخفيف من تأثيره. وعلى الرغم من تأكيدنا الحاجة إلى الوعي والتبصر الشـخصيين، فإننـا في حاجـة إلى ترجمتهـا إلى أفعـال وتغـيرات عملية، هذا إذا أردنـا أن يتحليـا بقيمـةٍ حقيقيـةٍ. إن معاينةً ومراجعةً مثل هذه سـتمنحنا مستقبلًا يسمح لنا بعيش حياةٍ خاصة بنا بدلًا من حياة كل ما فيها هو صورةٌ مستنسخةٌ عن الماضي.

المصادر

- Anderson, C., Sharps, D.L., Soto, C.J., and John, O.P. »People with disagreeable personalities (selfish, combative, and manipulative) do not have an advantage in pursuing power at work«. PNAS, (2020), Vol. 117, No. 37, 22780-22786.
- Axelrod, Steven. Work and the Evolving Self (New Jersey, The Analytic Press, 1999).
- Bader, Michael. »Secrets and Lies: Decoding the Dangerous Mind of Donald Trump«. The Medium, Feb 29 2020.
- Chatterjee, A. and Hambrick, D.C. »Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles«. Administrative Science Quarterly, (2011), Vol. 56, No. 2, 202–237.
- Duffy M., Scott K., Shaw J., Tepper B., Aquino K. »A Social Context Model of Envy and Social Undermining.« Academy of Management Journal (2012).
- Eddy, Bill and DiStefano, L.Georgi. It«s All Your Fault at Work: Managing Narcissists and Other High Conflict People (Unhooked Books, 2015).
- Empson, Laura. Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas (Oxford University Press, 2017).

- Garland, Caroline. Understanding Trauma: A Psychoanalytic Approach (Karnac, 2002).
- Gladwell, Malcolm. Outliers: The Story of Success (Penguin Books, 2009).
- Goslett, Miles. »Kid«s Company: How the Spectator first blew the whistle«, The Spectator, 1 February 2016.
- Heffernan, M. Wilful Blindness (Simon and Schuster, 2019).
- Heffernan, M. Unchartered (Simon and Schuster, 2020).
- Hirschhorn, Larry. The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life (The MIT Press, 1988).
- Hopper, Earl. Trauma and Organizations (Karnac Books, 2012).
- Iremonger, Lucille. Fiery Chariot: A Study Of British Prime Ministers and the Search for Love (Martin Secker & Warburg, 1970).
- Kahn, Susan. Death and the City: On Loss, Mourning, and Melancholia at Work (Karnac Books, 2017).
- Kellaway, Kate. »Patrick Marber: I«ll be in therapy for the rest of my life if I can afford it.«, Guardian, March 7 2020.
- Kets de Vries, Manfred F.R. »The Dangers of Feeling Like a Fake«, HBR Magazine, September 2005.
- Kets de Vries, Manfred F.R. The Leader on the Couch: A clinical approach to changing people and organisations (Jossey-Bass, 2012).
- Kets de Vries, Manfred F.R. Down the Rabbit Hole of Leadership: Leadership Pathology in Everyday Life (France: Palgrave Macmillan, 2019)
- Kramer, Roderick, M. »Paranoid Cognition in Social Systems: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt.« Personality and Social Psychology Review, (1998), Vol. 2, No. 4, 251-275.

- Kramer, Roderick M. »When Paranoia Makes Sense«. HBR Magazine, July 2002
- McWilliams, Nancy. Psychoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process (New York and London: The Guilford Press, 2011)
- Maccoby, Michael. »Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons.« HBR Magazine, January 2004.
- Maccoby, Michael. »Why People Follow the Leader: The Power of Transference«. HBR Magazine, September 2004.
- Menon, T. and Thompson, L. »Envy at Work«, HBR Magazine, April 2010.
- Michel, A. »Participation and Self-Entrapment: A 12-Year Ethnography of Wall Street Participation Practices« Diffusion and Evolving Consequences«. The Sociological Quarterly, (2014), Vol. 55, 514-536.
- Michel, A. »Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body«s role in organizational control and knowledge workers« transformation.« Administrative Science Quarterly, (2011), Vol 56, No. 3, 325-368.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W., Hewlin, Patricia F. »An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don«t Communicate Upward and Why«. Journal of Management Studies, (2003), Vol. 40, No. 6, 1453-76
- Milliken, Frances J. and Morrison, Elizabeth W., »Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World«, Academy of Management Review, (2000), Vol. 25, No. 4.
- Obholzer, Anton and Roberts, Vega Zagier eds. The Unconscious at Work: A Tavistock Approach to Making Sense of Organizational Life (London and New York: Routledge, 2019).

- Raveendhran, R. »Micromanagement: Misunderstood?«. Businessworld, January 2019.
- Reh, S., Tröster, C. and Van Quaquebeke, N. »Keeping (Future) Rivals Down: Temporal Social Comparison Predicts Coworker Social Undermining via Future Status Threat and Envy.« Journal of Applied Psychology, (2018), Vol. 103, No. 4, 399-415.
- Ruppert, Franz. Trauma, Bonding and Family Constellations (UK: Green Balloon Publishing, 2008).
- Shragai, Naomi. »How the children of working parents can thrive«. Financial Times. 16 May 2017.
- Shragai, Naomi. »How not to worship your boss«. Financial Times, 26 July 2016.
- Shragai, Naomi. »The fear of being found out«. Financial Times, 4 September 2013.
- Shragai, Naomi. »Life with a narcissistic manager«. Financial Times, 28 October 2013.
- Shragai, Naomi. »Paranoia at work is out to get you«. Financial Times, 17 July 2014.
- Shragai, Naomi. »Surviving the success of others.« Financial Times, 16 April 2014.
- Shragai, Naomi. »What drives an overachiever at work?«. Financial Times, 19 September 2018.
- Stein, Mark. »When Does Narcissistic Leadership Become Problematic?
- Dick Fuld at Lehman Brothers«, Journal of Management Inquiry, (2013), Vol. 22, No. 3, 282-293.
- Stein, Mark. »Envy and Leadership«. European Journal of Work and Organizational Psychology, (1997), Vol. 6, No. 4, 453-465.
- Storr, Farrah. »Why Imposter Syndrome is Every Woman«s Weapon«. Elle, 9 June 2019.

- Tuckett, D. and Taffler, R.J., Fund Mangement: An Emotional Finance Perspective (London: The Research Foundation of CFA Institute, 2012).
- Tedlow, R.S., »Leaders in Denial.« HBR Magazine, July–August 2008.
- Van Quaquebeke, Niels. »Paranoia as an Antecedent and Consequence of Getting Ahead in Organizations: Time-Lagged Effects Between Paranoid Cognitions, Self-Monitoring, and Changes in Span of Control.« Frontiers in Psychology, (2016), Vol. 7, 1446.
- Vaughan Smith, Julia. Coaching and Trauma: From surviving to thriving (London: Open University Press, 2019).
- Williams, Z. »Jenny Eclair: «Menopause gave me incandescent rage. It was like a superpower.»« Guardian, 20 June 2020.
- Wright, P.M., Cragun, O.R., Nyberg, A.J., Schepker, D.J., Ulrich, M.D. »CEO Narcissism, CEO Humility and C-Suite Dynamics«. Center for Executive Succession, (2016).

شكر وتقدير

تعـود فكرة تأليف «الرجـل الذي ظن أن العمل حياته» إلى خمسـة عشر عامًا مضـت حينما بدأنا-أنـا وزبائني- في مراجعة الأفكار غـير الواعية التي تقف وراء المشـكلات التـي يواجهونها في العمل. اكتشـفنا معًا كيف تؤثـر حيواتهم الداخلية وذكرياتهم الماضية المترسـبة في ممارساتهم المهنية، وعليه، فإن ملاحظتهم للتغيرات التي شـهدتها حيواتهم المهنية والشخصية بعد جلسـات النقاش ومراجعتها لاحقًا كانـت مُثمرةً ومُرضيـةً للغاية. كانت غايتهم في الإسـهام بتأليف هذا الكتاب هي تحديدًا مساعدة الآخرين عبر مشاركتهم قصصهم الشخصية. أشعر بامتنان عميقٍ لهـم، وأشـعر أيضًا أني محظوظـة للفائـدة التي جنيتها مـن صدقهـم ونزاهتهم. في الواقع، لم يكن لهذا الكتاب أن يظهر للنور من دونهم. إذ شجعتني علامات الإلهام المبكرة التي اسـتقيتها منهـم على الاتصال بصحيفة فاينيشـل تايمز (Financial Times). في ذلـك الوقـت، لم تكن الصحيفة تنـشر كثيرًا من المقالات عن حياة النـاس العاطفية، ويبـدو أَن أول مقالةٍ لي فيها عن الآبـاء الذين يكافحون لتحقيق التـوازن بين العمل والحيـاة العائلية قد مس وترًا حساسًـا في حياة رافي ماتو، مُحرر قسـم الحيـاة المهنية، وأيضًا حياة القراء. ثم أخذ رافي قـرارًا ينطوي على مخاطرةٍ هو دعـوة كاتبة قليلة الخبرة نسـبيًا إلى الكتابة بشـكلٍ منتظم في الصحيفـة. ولذا، أجد نفـسي مدينةً له كثـيرًا، وأيضًا لمحـررة الصحيفة الحاليـة، أيزابيل بـيروك، لعنايتها ودعمها المتواصلين.

حالفنـي الحـظ، مرةً أخرى، في أثنـاء عملي مع الصحيفـة، في مقابلة كثير من المديريـن التنفيذيين، والمستشـارين المهنيـين، والأكاديميين، والمحللين النفسـيين، وعلماء النفس والمفكرين الذين لم يبخلوا بدعم مسـيرتي المهنية والمشاركة في تطوير

موضوعات الكتاب. فالشكر موصول لهم جميعًا، لا سيما المؤلف كيري سلكوفيكز الذي أبهرني سريعًا بخبرته وتطبيقاته الذكية للتحليل النفسي في قطاع الأعمال. فاستلطفنا بعضنا حالًا، وبدأنا علاقة عمل تعاضدية ناجحة تطورت إلى صداقةٍ وثيقةٍ.

وافر الشكر والتقدير كذلك إلى الكاتب مانفرد كيتس دي فريز، إذ شكلت كتبهُ ومقالاته الكثيرة والمتنوعة، وحكمته مصدر إلهام لي. إضافةً إلى هؤلاء، أثبت الكاتب مايكل بادر لي، في كتاباته، كيف يُمكن تيسير الأفكار النفسية الدينامية المُعقدة وجعلها مُتاحة وجذابة للقراء، وأظهر أيضًا كرمًا بالغًا ودائمًا في الرد على استفساراتي وأسئلتي.

ولم أكن لأجد قط الوقت، والطاقة، أو الشجاعة في تأليف هذا الكتاب لو لم يتصل بي درموند موار، مُحرر دار بنغوين المعروفة للنشر. إذ كانت لديه فكرة كتاب مُلخصها هو: «كيف تؤثر التجارب والأحداث الحياتية المبكرة في مسارات الناس المهنية؟ فبحث عني وتواصل معي بعد تنبهه إلى شعبية ما أكتبه في الصحيفة. كان التناغم في أفكارنا وتوجهاتنا واضحًا منذ أول لقاء بيننا، هكذا، بدأت وتوطدت بيننا علاقة عمل مُلهمة ومُثمرة. ترك موار، بفضل تبصراته ومقترحاته، بصمته المُميزة في كل فصل من فصول الكتاب، وبالقدر نفسه، أسهمت محررة النسخة، ليز مارفن، بفضل مقترحاتها وأفكارها، في جعل محتويات الكتاب أكثر يُسرًا ومقروئيةً.

ومع أني لا أعرف بالاسم العاملين الآخرين في الدار الذين أسهموا جميعًا في طباعة الكتاب، إلا أني أجد نفسي مدينةً بالفضل لهم. لا بد لي، إضافةً إلى هؤلاء، من التعبير عن امتناني العميق للصديقة والقارئة الشخصية، اليسون وليمز، التي أغنت فصول الكتاب بقراءتها المتأنية والدقيقة، وقدمت كثيرًا من التصويبات القيمة. اليسون، شكرًا لك من أعماق قلبي.

وهناك آخرون كان السخاء طبعهم في مساعدتي في تأليف الكتاب، فلم يبخلوا بالوقت عند مقابلتهم، وشاركوني تجاربهم ومعارفهم، وهم كل من: مارغريت هفرنان، وديفيد تاكت، زبيتر فوناغي، والكسندرا ميشيل، ولورا امبسن، وكنث ايسولد، وروشني رافيندران، وغرغ هودر. وساعدني جوش كوهن في دراسة بعض أمثلة الحالة، وأضاف كثيرًا إلى فهمي للموضوعات المتنوعة. وافر الشكر والتقدير إلى عددٍ آخر من المجهولين الذين أسهموا، كل بحسب موقعه، في صدور الكتاب. إذ إني لست الأكثر ثقةً بنفسي بين الكتّاب، ومن الطبيعي أن أحتاج إلى

التشجيع. ولحسن الحظ، كان تشارلي، زوجي، مستعدًا على الدوام، لمد يد المساعدة لي. ولا أبالغ إذا قلت: إني ما كنت لأحقق الكثير لولا دعمه وإيمانه الثابت والعميق بي. إنه قديس.

من المفيد، عند تأليفك كتابك الأول، أن تحظى بمشجع أو مشجعين إلى جانبك. ومن حسن حظي وفرة الأصدقاء وأفراد العائلة الذين ساندوني وغمروني بلطفهم، وأمنياتهم الجميلة، واهتمامهم. واسمحوا لي بالاعتذار هنا منهم؛ لأنهم أكثر من أن يسع المجال لذكرهم. وفي الختام، يطيبُ لي أن أتوجه بالشكر الجزيل لصديقي العزيز والدائم مارك ماتوسيك الذي لم يكف يومًا عن تشجيعي على الكتابة.

الفهرس

الرجل الذي ظن
أن العمل حياته

يُقدِّمُ «الرجل الذي ظن أن العمل حياته» مقاربةً ثوريةً لفهم الانفعالات العاطفية الفاعلة في حيواتنا المهنية مستندًا في ذلك إلى عددٍ من القصص الشخصية، والتبصرات النفسية المُذهلة، والأسئلة المُحفزة للمراجعة والتفكير التي تدور حول جملة من المسائل والسلوكيات المُسببة لأكثرية المشكلات في مواقع العمل. ويُجادل الكتاب أن الناس في مواقع العمل يعيدون، عمومًا، تجسيد الصراعات، والانفعالات، وديناميات العلاقات العالقة من ماضيهم. تعرض لنا ناومي شراغاي، المحللة النفسية المختصة بالمشكلات المهنية والتنظيمية، شبكةً من الممارسات، والسلوكيات، والعلاقات المهنية المبنية جميعًا على مواقف وتجارب خاضها الفرد في طفولته لكنه لا يزال يحملها معه حيثما يذهب. وتُلقي المؤلفة الضوء على عددٍ من الاستراتيجيات والآليات الدفاعية التي يستعين بها العاملون في المؤسسات والشركات لمعالجة المشكلات وأيضًا التعامل مع الزملاء. ويركز الكتاب، بعد ذلك، على طيفٍ واسع من المشاعر بنوعيها الإيجابي والسلبي مع استئثار النوع الأخير بالحيز الأكبر من النقاش. وختامًا، لا يُشك أن قراءة هذا الكتاب مُفيدة للقراء بعامةٍ، وللمديرين والمسؤولين التنفيذيين بخاصة. إنه كفيلٌ بتغيير طريقة رؤيتك لنفسك وتفكيرك بحياتك المهنية.

المترجم

أن تبدأ.. هذا كل ما لديك

ISBN: 978-9922-978-96-3

9 789922 978963

للنشر والتوزيع